



« La coopération inter associative au niveau territorial, un mouvement à consolider ! »

Rapport final de l'étude menée pour le compte du FDVA (DJEPVA) par le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) et France Bénévolat Décembre 2014).

« Quand on commence à travailler ensemble, on y prend goût ! »

Direction :

- **Dominique Thierry, Président de France Bénévolat**
- **Alain Detolle, Vice-président du RNMA**
- **Jocelyne Paccou, Vice-présidente du RNMA**

I. Rappel des objectifs et présentation de la méthode utilisée :

Les objectifs et les grandes lignes de la méthode proposée ont été acceptés par la DJEPVA en Janvier 2014, après que le projet commun RNMA/France Bénévolat ait été accepté en Décembre 2013 (Cf. annexe I).

Les deux partenaires se sont attachés à respecter le cahier des charges ainsi institué, tout particulièrement en travaillant parallèlement sur ce qui a été appelé **« les 5 piliers »** :

- un « bilan de connaissances » sur l'objet social étudié ;

- la constitution d'un groupe de personnes ressources, permettant à la fois des interviews individuels et, pour certaines d'entre elles, la constitution d'un Comité de Pilotage de l'étude ; voir en annexe II le support d'enquête qui a servi à la fois de guide d'entretiens individuels et « de fil rouge » pour le Comité de Pilotage et en annexe III la liste des personnes interviewées ou à interviewer ;

- une enquête du RNMA auprès des Maisons des Associations ; voir dans ce rapport la partie III : « *Approche d'une définition de la coopération inter associative »*

- un regard sur les relations et la synergie entre coopérations inter associatives et dispositifs de démocratie participative locale, à partir d'une étude-action engagée par France Bénévolat en 2013 avec l'appui de 2 étudiantes de Master 1 de Sciences-po Paris (Programme « Projets Collectifs ») ;

-des premières évaluations, du point de vue de la coopération inter associative, de 2 programmes inter associatifs portés par France Bénévolat et le RNMA –eux-mêmes assez proches : le programme « Solidâges 21 » ® de France Bénévolat et l'appel à projets commun Fondation SNCF/RNMA.

II. Le « bilan de connaissances » sur l'objet social étudié :

Comme nous en faisions l'hypothèse dans la réponse à l'appel à projets FDVA, il n'existe que très peu de données et d'études sur l'objet social étudié :

- aucune étude universitaire, dite « académique », n'a pu être identifiée au travers de la consultation des principaux moteurs de recherche ;
- il existe, sous l'impulsion du Conseil Général de la Gironde, un guide (2008) intitulé *« Associations Culturelles : coopérer & mutualiser- Expériences & Repères* ». Il s'agit d'un guide très opérationnel invitant les associations culturelles, apparemment nombreuses et dispersées dans ce département, à mutualiser leurs moyens (locaux, moyens techniques toujours lourds,…) ;

- de la même façon, il existe des travaux sur la mutualisation de moyens, comme la création de Groupements d'Employeurs dans le secteur culturel (Voir http://www.culture-proximite.org/rubrique.php3?id_rubrique=49)

- des actes d'un colloque ADDES du 24/1/2012 sont strictement centrés sur *« Les aspects juridiques et fiscaux de la fusion »* des associations ;

- un autre travail (2014) de France Active porte sur les fusions entre associations ;

- un mémoire de l'ADEMA-Ecole des Mines de Sophie Breillat (2013) a été mis en ligne, ce mémoire a été réalisé au sein de France Bénévolat sur le programme « Solidâges 21 » ® auquel il sera largement fait allusion dans la suite de l'étude ;

- Une étude-action réalisée par le collectif «Associations et Questions de quartiers» en Janvier 2013 sur les nouvelles coopérations associatives dans les quartiers populaires de Perpignan.(http://www.cnajep.asso.fr/doc/region/etude%20action%20nouvelles%20cooperations%20associatives.pdf)

- une première étude a été réalisée en 2013 à l'initiative de France Bénévolat sur : *« En quoi les dispositifs de démocratie participative contribuent au développement associatif et à la coopération inter-associative ? » .C*ette étude n'a pas été publiée à ce jour en tant que telle ; ses principales conclusions (…et surtout ses interrogations) seront largement utilisée pour le « 4° pilier » de la présente étude.

- *« Les initiatives solidaires. La réciprocité face au marché et à l'État »,* L. Gardin, éd. Erès, 2006

- *« Entre concurrence et coopération »*. Les Compagnies professionnelles de théâtre en France, Théâtre/Public N°183,2006

- « *Le pari de la participation* », Jean-Luc Charlot, éd. L'Harmattan, 2006

- « *Mutualiser, coopérer, construire ensemble* » - L'Union des fédérations régionales de MJC, une coproduction à se procurer auprès de : contact@adl-mjcpaca.com

- « *Comment démarrer en mutualisation ?* « Antoine Pillet (dir.), éd. Ateliers Mutualisés pour un usage social de l'Information, 2008

- Extrait de la rencontre du 22 novembre 2010 à Marseille "*Les pratiques de mutualisation et de coopération dans le secteur culturel"* CRESS PACA - ARCADE - UFRMJC - AMI - Têtes de l'Art

- Un numéro de *« La Vie Associative »* (revue de la CPCA- maintenant « Le Mouvement Associatif » : *« Le dynamisme associatif, un atout pour les territoires »* Décembre 2013

Il n'existe donc qu'assez peu de travaux sur l'objet social précis étudié. Quand ils existent, à l'exception du numéro de *« La Vie Associative* », cité ci-dessus, c'est plus au travers des prismes limités de la mutualisation de moyens ou de la fusion. **D'où la nécessité de clarifier les termes (voir propositions de définition plus loin).**

Il existe, par contre, quelques compte-rendu d'événements inter-associatifs (exemple : ANIMAFAC).

Quand des actions inter-associatives sont menées (**heureusement, il en existe de nombreuses !**), par exemple sur le logement, sur les SDF, sur le handicap…, ces actions ne sont ni décrites, ni capitalisées, ni évaluées. De même, quand des collectifs inter associatifs pérennes se constituent sur des thèmes précis (Exemple ANAMS : « Association Nationale des Associations en Milieu de Santé), à ce stade, ces collectifs privilégient les actions communes (en particulier, une fonction tribunicienne à l'égard des Pouvoirs Publics ou des échanges de pratiques, par exemple « pour mieux professionnaliser leurs bénévoles », sans avoir le temps de prendre du recul pour identifier les conditions d'une bonne coopération.

France Bénévolat elle-même, qui se qualifie « d'association d'associations au service des associations », commence seulement à se poser la question, après 10 ans d'existence, sur *« comment sortir d'une logique trop centrée sur les services fournis, donc sur des logiques un peu consuméristes, pour aller vers une posture de « coopérative inter associative ?* ». Le mouvement est largement amorcé avec les grandes associations adhérentes au niveau national, en particulier au travers de sa Commission Inter Associative ; la transposition d'une telle dynamique au niveau territorial reste encore timide.

Quant au Réseau national des maisons des associations, si cette problématique de la coopération inter-associative est bien au cœur des dynamiques mis en œuvre localement par les maisons des associations, elle n'a pas fait l'objet de travaux spécifiques, même si elle a pu être abordée ici ou là à l'occasion des journées d'études que le réseau organise deux fois par an (http://www.maisonsdesassociations.fr/20/19-une-longue-histoire-d-echanges).

En revanche, il existe évidemment de nombreux travaux, y compris très récents, **pour positionner les citoyens (ou « les bénéficiaires » -terme habituel des politiques publiques- peu heureux) dans les Projets Associatifs ou dans les dynamiques territoriales**. A titre d'exemples, on peut citer : le collectif *« Pouvoir d'agir »,* l'introduction récente d'un 8° Collège au CNLE - Conseil National de Lutte contre la Pauvreté et l'Exclusion (Voir rapport Amnyos de Septembre 2 013), … Mais, on est plus sur des démarches dites « collaboratives » que des démarches **de coopération inter associatives,** stricto sensu.

Relève également de cette démarche tous travaux de la FONDA sur **« la démocratie d'initiative »,** terme que la FONDA préfère à celui de « démocratie participative ».

Comme nous le verrons plus loin, dans les analyses et expériences repérées, ce thème n'est pas « hors sujet ». Il est même, probablement, au cœur de la problématique proposée.

De ce bilan de connaissances, par nature succinct, on voit que le concept de « coopération inter associative, en général, et plus particulièrement dans sa dimension territoriale, est encore émergent. Comme nous le verrons plus loin, il existe des débuts de pratiques, parfois innovantes, mais sans encore beaucoup de théorisation, ni d'évaluation. **C'est tout l'intérêt et l'objectif de la présente étude.**

III. Proposition d'une définition de la coopération inter - associative

Depuis trois ans, le Réseau National des Maisons des Associations (RNMA) pilote, en partenariat avec la Fondation SNCF un appel à projets « Vivre ensemble » qui a comme objectif de valoriser les actions inter-associatives permettant une mixité des publics. Lors d'un séminaire, le 11 Février 2014, une vingtaine de maisons d'associations ayant participé au repérage et à l'accompagnement de ces projets ont confronté leurs pratiques et proposé des points de repère pour cerner ce qu'est la coopération inter-associative. Les travaux de cette journée ont permis une première synthèse sur la notion même de coopération inter associative. Ils serviront par ailleurs à l'élaboration d'un questionnaire permettant de recueillir l'expérience d'autres maisons des associations sur la coopération inter-associative.

Un projet peut être qualifié d'inter-associatif dans la mesure où il est co-construit par au moins deux associations. Cette définition, assez simple, en dit en réalité beaucoup sur cette notion.

Une proposition de définition générique *:*

« Un projet commun, issu d'une collaboration inter-associative, sur une recherche de sens et l'affirmation de valeurs, co-produit et co-piloté, à plusieurs associations *».*

Un projet…

A la base d'une collaboration inter-associative, il y a le **projet,** c'est-à-dire **une recherche de sens et l'affirmation de valeurs**. Or, pour que ce projet à plusieurs puisse éclore et vivre, il est essentiel que les valeurs et le sens qu'il porte soient partagés par ses différents acteurs. Il faut donc que les projets associatifs de chacune des associations impliquées soient, un minimum, compatibles. Cela ne signifie pas nécessairement que les projets associatifs doivent être proches, mais bien qu'ils aient une capacité à aller dans la même direction ensemble. Cette découverte de la diversité des modes d'actions, des fonctionnements et des expériences est ce qui rend les projets inter-associatifs si enrichissants pour ceux qui y contribuent.

… co-construit…

La définition nous indique ensuite que ce projet doit être co-construit, mais également par la suite co-porté et co-piloté. Il s'agit donc de construire une dimension collective au projet qui doit permettre à chacun et au tout de s'enrichir. Cette étape est complexe mais cruciale car elle demande à des structures collectives (associations) de définir ensemble leur projet, leurs

objectifs, les actions à mener, l'organisation, les manières de prendre des décisions, etc. D'où la nécessaire compatibilité des projets de chaque association pour s'assurer que les différences pourront être dépassées, voire contribueront à nourrir le projet.

...… à plusieurs associations

Et enfin, le projet est co-construit à plusieurs associations. Cela signifie que chacune est amenée à nourrir le projet commun. Beaucoup d'associations soulignent que les projets inter-associatifs permettent de « faire plus parce qu'on le fait ensemble ». Elles mettent en avant la démultiplication des idées, des compétences, des moyens (humains notamment) qui permettent de faire évoluer le projet. Et, il s'agit de travailler sur les complémentarités entre ces apports différents pour trouver le bon équilibre et une cohérence à même de faire avancer le projet.

Ne pas confondre coopération et mutualisation :

L'inter-associatif peut également être défini au regard d'une autre notion, la mutualisation. En effet, ces deux notions proches demandent d'être distinguées.

Si la coopération peut-être synonyme de mutualisation, historiquement les deux termes ont été utilisés de manière sensiblement superposable dans l'économie sociale, il n'en va pas de même des termes de regroupement, de fusion ou d'absorption.
Dans le premier cas, coopération ou mutualisation, les acteurs gardent leur autonomie et leur personnalité juridiques propre, en créant éventuellement une nouvelle pour porter leur projet commun, dans le second cas il y a création d'une entité juridique unique regroupant les entités amont.

La mutualisation est d'abord un rapprochement technique dans une logique de moyens, alors que l'inter-associatif inclut la dimension plus complexe de projet comme nous l'avons vu plus haut. Si cela peut être une conséquence favorable, la mutualisation ne doit pas être l'aboutissement du projet inter-associatif. Il n'empêche qu'en partant d'un projet mutualisation il peut se créer une dynamique inter-associative, et inversement, qu'un projet inter-associatif peut amener à mutualiser certains aspects. Cependant, il n'y a pas de règle en la matière et chaque forme est à distinguer en fonction des objectifs que l'on se donne et la mutualisation de moyens peut être une première étape d'une coopération plus durable.

Premier repérage des effets de la coopération :

Le montage de projets en coopération inter-associative est facteur d'amélioration :

- la complémentarité des partenaires et le partage des points de vue rendent plus pertinent le projet mené,
- la multiplication des compétences et des savoir-faire améliore la qualité des projets,
- la définition d'un fonctionnement collectif et commun assure la viabilité du projet,
- la structuration et la formalisation des relations peuvent garantir une pérennité au projet.

Mais, au-delà des apports pour le projet, la construction en inter-associatif produit également des effets sur la société (utilité sociale) dans son ensemble :

En terme d'innovation sociale : le secteur associatif, par sa diversité, est facteur de création d'innovation sociale et d'autant plus, lorsqu'il choisit de croiser les projets de plusieurs associations. Cette capacité d'hybridation est créatrice et permet d'inventer de nouvelles réponses aux besoins sociaux non ou mal-couverts.

En terme de dynamisation de territoire : cette capacité de création d'innovation sociale associée à un fonctionnement démocratique, voire participatif, qui renforce le lien social, permet aux projets inter-associatifs d'être de véritables réponses au délaissement de certains territoires. Nous pouvons penser aux zones rurales profondes où les associations peuvent pallier à la déliquescence des services publics, mais également aux zones urbaines sensibles où les associations, en se regroupant, proposent des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'accompagnement social, de dynamisation économique, de lutte contre les discriminations, etc.

IV. Des premières analyses issues des échanges avec « les personnes ressources » : des forces centrifuges et centripètes parallèlement à l'œuvre.

1) Ce qui freine le développement de la coopération :

Tant au travers des enquêtes menées qu'au travers de l'analyse des pratiques repérées, on peut identifier une série de facteurs qui freinent la coopération inter associative :

a) L'histoire et la culture du Monde associatif français, marqué par sa diversité…mais aussi par son éclatement ;

b) Les habitudes françaises, pas spécifiques au Monde Associatif, d'abord jacobines, verticales et descendantes, au détriment de démarches horizontales et montantes ;

c) Les freins psychosociologiques : la peur de perdre son identité, les logiques de pouvoir et d'égo ;

d) La méfiance et/ou l'absence de volonté politique commune ;

e) Des logiques de concurrences sur les deux ressources, sinon rares au moins toujours insuffisantes, du développement associatif : les bénévoles et les ressources monétaires ;

f) Les insuffisances de compétences locales pour construire ces coopérations inter associatives, en partenariat avec d'autres acteurs (comme indiqué plus loin, **il y a bien une ingénierie spécifique).**

2) Ce qui est incontournable à la coopération :

a) Pas de coopération sans connaissance réciproque approfondie , dont doit naitre la confiance, mais cette connaissance réciproque implique du « temps long » en durée et du « temps long » en temps passé…donc souvent peu compatible avec les contraintes et les disponibilités des acteurs concernés, et en priorité des associations ;

b) Pas de connaissance réciproque, sans respect des différences et de « logiques d'acteurs » légitimement différentes (la logique d'acteur d'un élu est par nature différente de celle d'un responsable associatif). Ce n'est que sur le respect des différences que peuvent se bâtir de vrais partenariats, en évitant au maximum les logiques de pouvoir et l'instrumentalisation ;

c) La nécessité de s'accorder sur des enjeux communs du territoire, d'où des analyses partagées, également approfondies (…pas réduites à des études ou à des observatoires quantitatifs et technocratiques). Ceci aussi relève de « temps longs », avant d'arriver à des co-constructions ;

d) l'identification, assez rapide, de projets communs ;

e) le respect de l'autonomie associative, qui n'est jamais définitivement acquise dans la tradition française et d'une position, de droit ou de fait, des associations de délégation de Service Public ;

f) Des compétences spécifiques et des rôles spécifiques (« ensemblier territorial »).

3) Ce qui encourage la coopération :

Une coopération qui ne peut pas être une injonction (Luc de Backer), mais qui ne peut pas « se nouer » si elle reste uniquement sur le registre de l'entre-soi associatif (Roger Sue, Patrick Viveret) !

La question des autres acteurs concernés (…**ou impliqués**) devient immédiatement centrale. L'identification de ces autres acteurs est assez simple, car peu ou prou, les personnes ressources interrogées citent spontanément :

- les collectivités territoriales,
- les entreprises et les acteurs économiques,
- les citoyens.

Mais comme ces acteurs ne sont pas, eux-mêmes « nécessairement » exemplaires en matière de coopération dans leur propre univers, doit-on faire de la coopération, dans « chaque entre-soi », un préalable –avec dans ce cas peu de chances de succès- ou viser des coopérations partielles inter-acteurs, sans injonction ni instrumentalisation réciproque ?

Au-delà des « incontournables » cités ci-dessus, on peut citer des facteurs supplémentaires qui vont favoriser cette coopération dans la durée :

a) la complémentarité d'idées, d'origines, de compétences, et donc l'acceptation que l'innovation naitra de ces différences;

b) cette nécessité « de temps longs » déjà évoquée -**qui n'est ni le temps de chaque projet associatif spécifique, ni le temps des élus territoriaux**- en distinguant le temps du projet commun et le temps de l'habitude (la culture) de la coopération ;

c) les incitations externes (qui ne sont pas de l'injonction), notamment les appels à projets communs, d'origines publique ou privée;

d) des démarrages concrets (parfois modestes) par des « objets sociaux limités » (voire des « objets transactionnels »), qui ont la vertu d'apprentissage et d'exemples (Voir les enseignements tirés des coopérations incitées par la Fondation SNCF).

e) Pour mener à bien ces processus longs, la nécessité d'avoir, à la fois, des compétences spécifiques (que France Bénévolat qualifie « d'ensemblier territorial ») et d'une structure locale auquel ce rôle est formellement ou de fait dédié ; on peut progressivement, **et ensuite,** parler « de plates-formes de partenariat ».

V. Les résultats d'une enquête du RNMA auprès de 26 maisons des associations :

Pour qualifier cette première approche, le RNMA a mené une étude basée sur un questionnaire élaboré à partir du travail mené par une vingtaine de MDA lors d'une journée d'échange de pratiques qui s'est déroulée le 11 février 2014 sur le thème : « Accompagner les projets inter-associatifs ».

Les pages qui suivent, synthétiques, **et l'annexe III plus analytique**, rendent compte de cette enquête et de ses conclusions :

La coopération inter associative au niveau territorial, (CIAT) un enjeu de sens

C'est probablement l'enjeu essentiel qui ressort d'une lecture globale de cette enquête. Chaque fois que l'on revient sur des questions matérielles, de rationalisation ou d'injonction comme moteur de mise en œuvre d'une Cia, on constate une réticence pour ne pas dire une désapprobation de la part de l'ensemble des structures interrogées même si, et c'est bien normale, les MDA en tant qu'opérateur technique peuvent être plus sensibilisées à ces aspects. Pour l'ensemble des structures interrogées, mettre en place une CIAT est véritablement dans les gênes du Monde associatif, comme prolongement naturel de la dynamique associative.

Faire confiance aux associations

Cette volonté forte qui s'est exprimée aussi bien à travers les discours et analyse du groupe de travail que des réponses au questionnaire, s'appuie sur une confiance marquée dans les

capacités internes des associations à mener à bien des projets de ce type. En toute connaissance de cause bien entendu, et nous reviendrons sur ce que les acteurs nous disent de leurs besoins pour que ce genre de dynamique ne se brise pas. Mais ce qui ressort c'est bien cette revendication de reconnaissance de l'expérience associative dans les actions menées pour assurer la mise en place de CIAT réussies. Nous recoupons en cela les constats que peut faire France Bénévolat par ailleurs au long de l'enquête, avec cette question récurrente : *comment mieux intégrer dans l'action publique cette connaissance et ce savoir faire associatif* ?

Pour une gouvernance respectueuse de chacun

Comme on a pu le constater dans le questionnaire, les répondants ne trouvent pas que la Ciat soit « compliquée » à mettre en œuvre. Pour autant deux questions clefs sont posées sur lesquelles se concentrent les préoccupations. Celle de la gouvernance tout d'abord, déjà bien abordée lors du groupe de travail mais à laquelle les répondants apportent des précisions. Il ne s'agit pas pour eux de définir forcément un chef de file ou à rebours d'organiser une gouvernance collective. En revanche il est indispensable pour tous de réfléchir soigneusement (et l'on pourrait rajouter démocratiquement) à la manière dont cette gouvernance va être structurée. Ce sera aussi une manière de gérer les éventuels problèmes de concurrence qui pourraient se poser et qui préoccupent aussi les répondants. Il y va évidemment de la manière dont chaque association va se sentir partie prenante du projet et cela a bien entendu à voir avec l'identité de chacun qui, nous l'avons vu plus haut, est un élément auquel, et c'est bien normal, tient chacune des associations

Le temps ce n'est pas que de l'argent

La seconde préoccupation majeure des acteurs de CIAT est celle du temps. Temps pour se rencontrer, échanger, construire, mais aussi temps pour mettre en œuvre, réaliser et rectifier ou évaluer. Ce constat du temps à consacrer est probablement une manière de dire que même si la CIAT n'est pas « compliquée », elle tout de même complexe et, de ce fait, nécessite des investissements conséquents qu'il ne faut pas négliger.

L'innovation est à notre porte

Ne refermons pas cette synthèse sans revenir sur le besoin récurrent dont ont fait état tous les acteurs au long de leurs réponses. Si les bénévoles et les salariés des associations qui se lancent dans les CIAT sont d'insatiables demandeurs d'échanges, de rencontres, de réunions et s'ils revendiquent tant d'être à l'écoute des autres (et que les autres soient à leur écoute) c'est qu'ils ont compris depuis bien longtemps que la créativité, l'intelligence et l'innovation ne sortent pas du néant mais bien du patient travail de croisement, de comparaison, de réflexion et d'élaboration collective. Autant d'éléments fondamentaux et d'oxygène que la vie associative peut amener à une société étouffant d'individualisme, d'isolement et de peur de l'autre.

Vade-mecum de l'accompagnateur de CIAT

En forme de propositions pour les accompagnateurs à la lumière de cette enquête

« Les rencontres, tu favoriseras »

C'est la clef de voûte de la CIAT Permettre les échanges, organiser les réflexions, être présent avec opiniâtreté pour relancer la dynamique en cherchant à mettre en oeuvre des opportunités toujours le plus ciblé possible. Sans oublier de multiplier les exemples concrets permettant aux acteurs de découvrir des possibles. Donc aussi, ne pas hésiter à organiser des voyages et des rencontres externes. Les temps de voyage étant par ailleurs d'excellents moments d'approfondissement des connaissances réciproques et des discussions.

« La modestie, tu rappelleras »

À l'accompagnateur de savoir aussi attirer l'attention des acteurs sur la faisabilité des projets. Attention d'une part à ne pas casser une dynamique, ni à sous estimer les capacités des associations qui souhaitent s'engager. Pour autant il faut savoir graduer les objectifs en privilégiant une montée en charge qui permettra sur des premiers projets modestes d'accumuler des succès qui consolideront la dynamique globale..

« *La gouvernance, tu réguleras* »

Il n'y a certainement pas de modèle ou de recette miracle et chaque cas est particulier. Pour autant le travail d'un accompagnateur est bien de clarifier les questions que les associations se posent, de proposer un panel de réponse et d'aider les responsables à construire la réponse la plus adaptée pour permettre à chaque association de s'engager sans méfiance dans le montage ; Cette gouvernance doit à la fois pouvoir gérer les questions liées à l'organisation du pouvoir mais aussi celles liées à concurrence, directe ou indirecte qui pourraient en découler pour les associations entre elles.

« Les contacts, tu procureras »

Fonction primordiale de l'accompagnateur, la mise en réseau, avec d'autres associations intéressées bien entendu, mais aussi avec toutes les ressources dans et hors du territoire qui pourront venir consolider le projet de CIAT L'exemple le plus concret étant les appels à projet dont nous avons vu qu'ils pouvaient être d'excellents déclencheurs ou accélérateurs e dynamique inter-associative, sous réserve qu’’ils ne se transforment pas en appels d’offres ou de simples concours.

« *Les partenaires, publics tu associeras* »

Bien évidemment partenaire incontournable, ils doivent savoir occuper leur place. Toute leur place puisqu’ issu de la représentation démocratique ils sont les opérateurs légitimes de la gestion des opérations relevant du bien public. Mais rien que leur place car ils ne doivent ni instrumentaliser ni ignorer ou mépriser leurs partenaires associatifs qui représentent l'émanation du terrain et pour partie la parole de l'expertise citoyenne organisée, possédant souvent une expérience concrète et pratique que les responsables politiques ou techniques des collectivités seraient bien avisés d'utiliser judicieusement. Equilibre difficile à trouver

VI Des enseignements complémentaires issus de démarches de coopération à l'œuvre :

1) Le programme « Solidâges 21 » ® et son programme associé « AIRE 21 »® de France Bénévolat:

Rappels sur l'origine des deux programmes :

Pour mémoire, le programme « Solidâges 21 »® « *Solidarités entre les âges pour le 21° Siècle* » a été mis en place début 2011, après des travaux d'études et d'échanges qui se sont déroulés en 2010.

Le programme associé « AIRE 21 » ® (« *Actions intergénérationnelles pour la réussite éducative au 21° Siècle* ») a été progressivement défini au 1° trimestre 2013 et a fait l'objet d'un développement très volontariste en 2013. Ce n'est pas « un programme de plus », mais la déclinaison spécifique de « Solidâges 21 »® sur le champ prioritaire de l'insertion et de la réussite éducative des jeunes.

Pour en savoir plus, voir site dédié www.solidages21.org .

Après des appuis directs à certaines associations innovantes et la production d'outils collectifs (2011 et 2012), le principe d'actions inter associatives sur des territoires de proximité (« Bassins de vie ») s'est imposé dès le début 2013, au point d'en faire l'axe majeur des deux programmes. La Fondation SNCF, partenaire des programmes depuis l'origine en 2011, a totalement soutenu ce principe d'actions.

A fin décembre 2014, 64 territoires ont été labellisés et mis en place (dont 51 sur « AIRE 21 » et 13 sur d'autres thèmes. Certains territoires ont mis en œuvre plusieurs projets communs ; **c'est donc plus de 70 projets opérationnels qui sont à l'œuvre**. La plupart sont en ligne sur www.solidages21.org . Sans qu'il y ait de règles impératives, il y en moyenne environ 5 associations impliquées, ensemble, dans chaque projet (çà peut aller jusqu'à 30 quand une dynamique positive et progressive se développe).

Pour mémoire, une évaluation complète du programme sur 3 ans (2011/2013) a été réalisée fin 2013 **et est disponible sur demande**. Un tableau de bord de suivi, territoire par territoire, est réalisé à la fin de chaque mois et des monographies descriptives ont été réalisées, à fin 2014, sur une trentaine de territoires

Des enseignements méthodologiques majeurs :

1) France Bénévolat, au sein de ses 2 programmes, parle de « 3 faire ensemble » : faire ensemble entre les générations, faire ensemble entre plusieurs associations et faire ensemble avec les autres acteurs de l'action sociale du territoire (selon les cas : collectivités territoriales, CCAS, établissements d'enseignement Missions Locales, Caisses de retraites, entreprises de l'économie sociale,…). Il est clair que la volonté de conjuguer ces 3 faire ensemble nécessite un long travail préalable avant d'aboutir à des projets opérationnels (9 à 18 mois…avec parfois des enlisements). On retrouve donc la notion de « temps long » déjà évoquée à plusieurs reprises.

2) Il y a bien un savoir faire particulier d'ingénierie qui s'est constitué progressivement (qualifié « d'ensemblier territorial »). France Bénévolat a formé depuis le début 2013 une centaine de chargés de mission bénévoles internes ou de partenaires externes. Ce savoir faire, même s'il se traduit par supports et outils précis, est par nature empirique et doit être en permanence capitalisé, amélioré et échangé. Ce travail de capitalisation et d'échanges constitue en tant que tel « un système dans le système ».

3) A partir de ses deux années d'expériences, France Bénévolat a identifié « 5 modes d'entrée » possibles :

- par le repérage des associations existantes sur le champ de la solidarité intergénérationnelle,
- par une manifestation commune du type « forum intergénérationnel »,
- par le renforcement d'une association leader existante,
- par l'appui à un partenaire institué,
- par un projet commun « qui s'impose » (parce qu'il y a déjà une culture de la coopération dans le territoire, compte-tenu de processus de démocratie participative (Voir Chapitre VII ci après).

Toute la difficulté, pour les chargés de mission territoriaux, est de trouver le mode d'entrée à privilégier…y compris à en changer quand un, qui apparemment faisait consensus au départ entre les acteurs, ne débouchent pas sur des projets communs concrets.

La notion « d'objet transactionnel » :

Le passage d'un accord de principe et d'analyses partagées à un projet commun opérationnel est toujours délicat et il est nécessaire de trouver le bon équilibre entre :

- le temps de la connaissance et de la confiance, s'il y a peu d'habitudes de coopération dans le territoire concerné,
- la nécessité d'un projet le plus concret possible (sinon, le risque de l'enlisement est évidemment surtout pour des petites associations « qui comptent leur temps »).

C'est pour trouver cet équilibre que France Bénévolat a parlé d' **« objets transactionnels ».** C'est parfois l'identification de cet « objet transactionnel » qui constitue le déclencheur du projet. Cet objet transactionnel peut venir, soit d'une association qui a un projet innovant sur lequel d'autres associations vont se fédérer (association leader évoquée ci-dessus), soit d'un projet proposé (**pas imposé**) par un partenaire institué (CCAS, Mission Locale, établissement d'enseignement…), soit du Chargé de Mission France Bénévolat à partir d'exemples mis en œuvre dans d'autres territoires.

A titre d'illustrations, une liste –non exhaustive – d'objets transactionnels identifiés et soutenus par le programme depuis son démarrage :

Objets transactionnels	Dans les projets innovants accompagnés depuis 2011	Dans les territoires « Solidâges 21 » depuis 2013
Théâtre/Opéra/Son et Lumière	Avril Enchanté (Paris) La Traite des Planches (Nord) Secours Populaire Manche L'AVEC (Pays de Caux)	Paris 15 Paris 10 Avignon Pays d'Aubagne
Rédaction d'un journal de quartier	Le Colibri (Franche-Comté)	Boulogne-Billancourt
Musée		Paris 10 avec Collége Bernard Palissy, Ecole des Mines et Musée d'Orsay
Danse	Compagnie Abel (Ile de France)	
Marionnettes	LIlliput (Paris)	
Sorties Culturelles	Secours Populaire Manche Ensemble (Eure)	
Informatique	Ensemble (Eure) La Clairière (Paris)	
Logement	15 projets (voir www.solidages21.org)	Aix en Provence
Musique	Cœurs en fête (Paris) Festival Chanson Française Aix en Provence	Dieppe
Cuisine	Le Pays Imaginaire	
Marche	La filature du Pont de Fer Gard)	
Sport	Générations Lutte Contact (Orléans)	Valence
Horticulture/Jardins	Maison de retraite du Bartischgut (Alsace)	Valence Quimper

	COS Villa Pia	
Jeux	Wellouej (Nord) Ensemble (Eure)	St Herblain Valence Paris 20 Vanves
Conduite accompagnée		Quimper
Arts visuels, photo	SDAT (Dijon) La Pluie d'Oiseaux (Nord)	Paris 11
Film/Cinéma	SDAT (Dijon)	Châteaudun/Chartres
Mémoires	« Parlez-moi d'amour » (Charleval) « Dessines moi un mouton » (Paris 11) Astrobale (Bordeaux)	
Savoir Faire	L'outil en main (France entière) Les chemins du fer	Nord Cotentin
Livres/lecture	Lire et faire lire (France entière)	

Evaluation globale de l'impact des programmes :

Selon des engagements pris fin 2012, des processus d'évaluation du programme « Solidâges 21 » ® ont été engagés en 2013.

Ainsi, empiriquement, **sept groupes d'impacts** du développement des liens intergénérationnels portés par des associations…donc le plus souvent par des bénévoles ont été identifiés :

- **impacts sur la création d'emploi**s : comme dans beaucoup d'autres domaines auparavant, c'est la réponse à un besoin social nouveau, **identifié par la capacité innovatrice des associations**, qui constitue un levier de créations d'emploi …éventuellement repris ensuite par le secteur marchand ;

- **impacts sur le développement des compétences des jeunes et la formation « tout au long de la vie » :** l'implication des jeunes dans des projets le plus souvent complexes, bien tutorés par des seniors ou des professionnels, constitue, pour eux, de formidables leviers de formation (via la **« formation expérientielle** », encore mal reconnue en France, et au moins aussi qualifiante que la formation académique classique). C'est bien sûr l'objectif spécifique de « AIRE 21 »® ;

- **impacts sur les processus éducatifs des jeunes :** outre les aspects strictement formatifs, les projets intergénérationnels ont un fort impact d'éducation à la citoyenneté et d'inclusion sociale, **donc de prévention de l'exclusion** ;

- **impacts sur la réduction des coûts de santé :** on sait maintenant (études étrangères et début d'études françaises) que le maintien en bonne santé des seniors est corrélé très fortement par le maintien de liens sociaux solides, dont l'importance du bénévolat « **par et pour** » les seniors ;

- **impacts sur l'amélioration de la qualité des Projets Associatifs :** le repérage d'autres expériences, l'échange d'expériences entre associations, le renforcement des coopérations inter-associatives …constituent des facteurs importants d'amélioration des projets associatifs et de développement « des logiques de projets », aujourd'hui incontournables pour trouver des ressources monétaires (D'où notre volonté de mise en réseau, via www.solidages21.org et les actions inter-associatives dans les « bassins de vie ») ;

- **impacts sur l'engagement bénévole,** en particulier des jeunes et des seniors : ce sont la communication sur des thématiques d'importance sociétale majeure et la présentation **d'opportunités concrètes d'action locale**, compte tenu de l'évolution sociologique du bénévolat, qui constituent souvent le premier levier d'engagement (…aujourd'hui- à côté des 22 millions déjà engagés, dont près de 13 dans le bénévolat associatif- 10 millions de français ne sont pas bénévoles mais disent qu'ils seraient prêts à le faire si on les sollicitait localement) ;

- **impacts, bien sûr, sur le développement du lien social et du réapprentissage du « vivre ensemble » :** c'est l'objectif humain, global et transversal, du programme « Solidâges 21 » ®, mais le plus souvent après avoir fait changer les représentations (d'où la production et l'utilisation du film *« On est tous le vieux de quelqu'un ! »).*

Des premières hypothèses de processus vertueux :

Il est encore prématuré, compte tenu de l'ancienneté de la démarche (environ 2 ans, 3 sur quelques territoires) de tirer des enseignements certains sur les conditions d'une pérennisation, mais on peut tirer des premières hypothèses de « cercles vertueux) :

- certaines coopérations se maintiennent sans de nouvelles interventions de France Bénévolat ;

- la connaissance réciproque d'associations et d'acteurs au travers de projets largement portés par France Bénévolat donne des idées d'autres projets (…que nous apprenons parfois par hasard) ;

- d'un rôle traditionnel d'intermédiation associations/bénévoles, France Bénévolat passe à un rôle d'intermédiation entre associations et d'autres acteurs locaux. Ceci exige, pour nos propres équipes, un solide connaissance du tissu associatif local et d'autres acteurs innovants.

2) L'appel à projets Fondation SNCF/RNMA

Depuis 2011, avec également l'appui de la Fondation SNCF, le RNMA a lancé un appel à projets sur « le Vivre ensemble » au niveau territorial. L'appel à projets soutient des projets inter-associatifs qui favorisent la rencontre entre des publics éloignés. Pour cela, 4 thèmes ont été définis : intergénérationnel, interculturel, mixité entre filles et garçons et la rencontre handicap/valide. A ce jour, sur 2 ans, 80 projets ont été retenus, mobilisant 230 associations (soit près de 3 associations par projet). **Seuls des projets présentant des coopérations inter associatives ont été retenus**. Ce critère est donc « sine qua non », la Fondation SNCF étant totalement convaincue de la nécessité de favoriser des coopérations au niveau territorial.

Bilan 2012 du point de vue de la coopération inter-associative :

Profil des associations qui répondent à l'appel à projets :

36 projets retenus sur 77 présentés

94 associations engagées dans le processus de coopération

Budget médian : 135 000 €.

Nombre de salariés médian : 2.

Notons que parmi les 77 associations répondant à l'appel à projets, 19 sont des associations bénévoles (sans salariés).

Secteur d'activité de l'association :

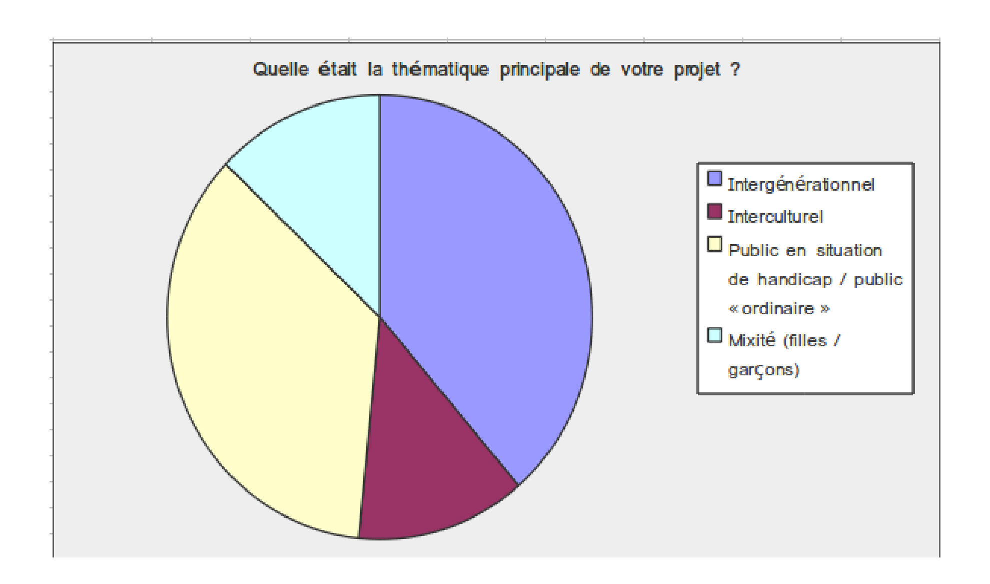
25% défense d'une cause (cadre de vie, femmes, immigration, relation nord/sud,

Europe, etc.),

25% éducation populaire et enfance,

22% culture, 12% social, 9% patrimoine et environnement, 4% sport, 4% Maison des associations.

Thématique des projets retenus :



Modes de coopérations inter-associatives :

Quelles ont été les formes d'implication des associations co-porteuses dans le projet ?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Réunions ponctuelles	82,1%	23
Participation au comité de pilotage du projet	53,6%	15
Convention de partenariat	42,9%	12
newsletter, blog, site web)	21,4%	6
Autre (veuillez préciser)	32,1%	9

Intérêt de la coopération inter-associative :

25 projets sur 33 ont trouvé un fort intérêt à la coopération inter-associative

La coopération dépasse le cadre strictement associatif et mobilise d'autres partenaires dans 20 cas sur 33

Pour 60% des projets, la coopération inter-associative entraîne une dynamique mobilisant de nouveaux financements.

80 % des associations constatent que cette coopération a augmenté leur notoriété

Quand on commence à travailler ensemble, on y prend goût puisque 97% des associations impliquées ont envie de continuer un travail en commun.

VII. Un débat implicite ou explicite entre démocratie représentative et démocratie participative : un jeu à trois

Il semble bien que les dynamiques les plus intéressantes, et surtout les plus pérennes, se situent dans des territoires, qui conjuguent plusieurs facteurs (on peut qualifier ces territoires « d'exemplaires » :

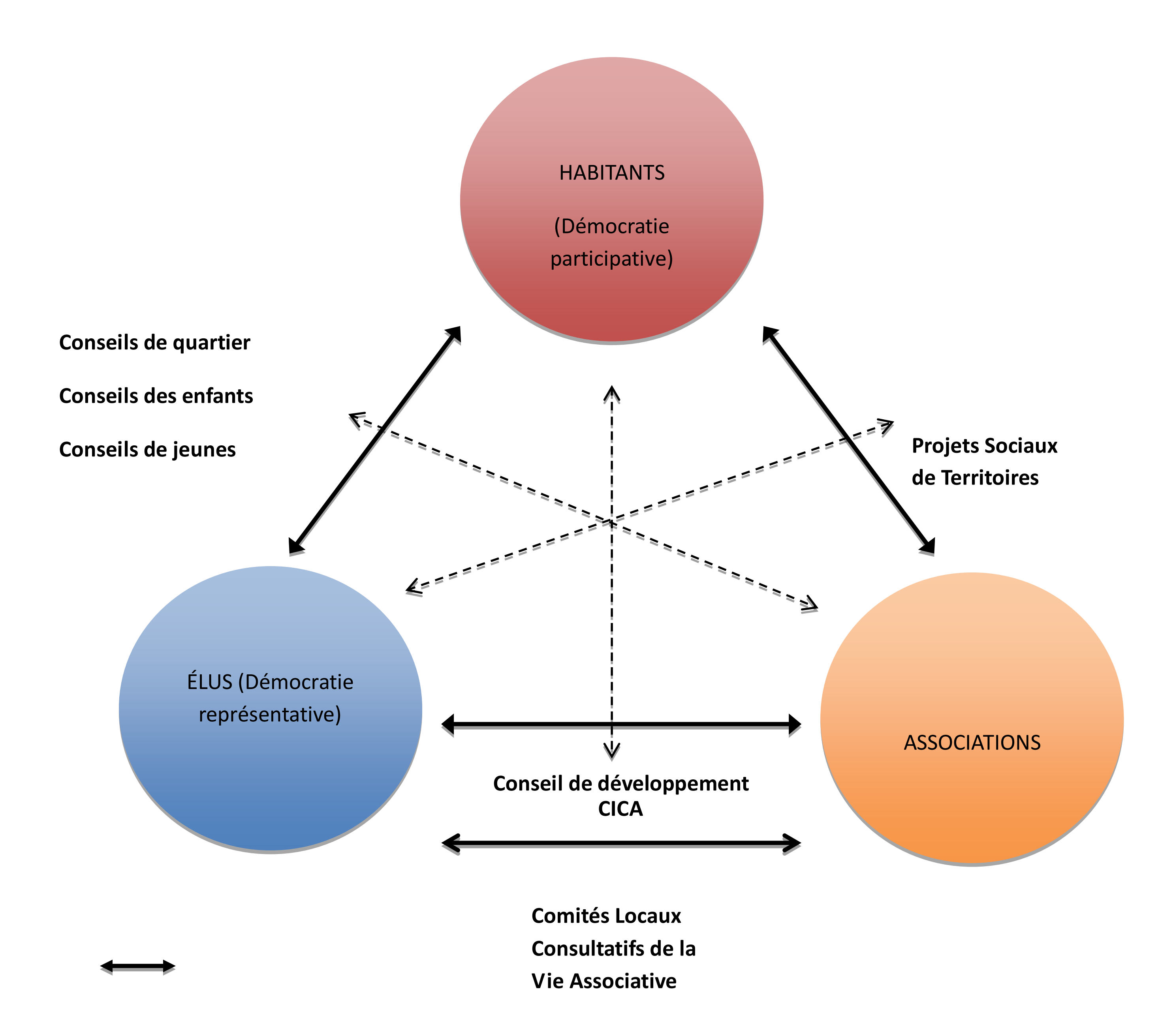
- des « territoires identitaires », c'est-à-dire des territoires où les habitants ont un fort sentiment d'appartenance (« bassins de vie » ») en raison d'une géographie particulière (exemple : vallée), d'une tradition de solidarité (exemple : luttes sociales anciennes), des migrations de population qui ont permis une véritable intégration (migrations externes, urbains vers campagne,…) ;
- des territoires qui ont connu des élus qui ont joué le jeu d'une démocratie participative forte et réelle et qui se sont appuyé sur le tissu associatif –qu'ils ont donc fortement contribué à développer- sans l'instrumentaliser, c'est-à-dire en respectant son autonomie ;
- des territoires où le tissu associatif était lui-même fortement marqué par la culture et les méthodes de l'Education Populaire ;
- des territoires où un, **voire plusieurs**, responsables charismatiques ont joué un rôle clé (élu, responsable associatif,…), parfois des rapports de « tension positive ».

Il existe donc dans ces territoires un lien assez fort entre démocratie participative et démocratie représentative avec « un jeu à trois » : élus, tissu associatif et habitants (Voir schéma page suivante).

Mais la démocratie participative ne se décrète ou ne fonctionne pas automatiquement par la loi (exemple : CICA dans la loi dite « Paris, Lyon, Marseille ») ou par des dispositifs mis en place par les élus territoriaux (exemple : Conseils Consultatifs de la Vie Associative).

Ainsi, Valérie Payen-Larchevesque, l'une des créatrices de l'un des dispositifs de démocratie participative les plus aboutis, le Projet Social de Territoire de Charleval (PST), définit en ces termes la démocratie participative : « *c'est reconnaitre la capacité des habitants à parler de leur réalité sociale et leur permettre d'y apporter eux-mêmes les améliorations nécessaires* ». Le citoyen ne peut être l'acteur principal de la démocratie participative qu'à condition que son expertise, son appréciation du territoire, soit pleinement reconnue. Comme les scientifiques qui, en proie à des incertitudes toujours plus grandes face aux progrès technologiques, redécouvrent peu à peu l'intérêt de réintégrer le savoir profane et ré-humanisent la science, les élus doivent admettre qu'il est temps de ré-humaniser la politique en la confiant plus largement aux citoyens. Cette nouvelle réalité de la démocratie est encore trop mal perçue par les élus mais également par la population qui peine parfois à cerner ses intérêts dans la mise en marche du changement social. La démocratie participative est encore un concept abstrait et théorique qui dans beaucoup d'esprits semble incapable de réalisations concrètes. Des dispositifs vraiment performants de démocratie participative sont donc à mettre au point pour accomplir cette nouvelle ambition démocratique. Ils seront probablement d'autant plus efficaces qu'ils parviendront à intégrer et perfectionner le vecteur de démocratie participative déjà existant que sont les associations.

Représentation des dispositifs de démocratie participative étudiés et l'articulation des relations entre les différentes parties prenantes (habitants, associations, élus) :



Relation directe entre les acteurs par l'intermédiaire du dispositif

<--> Implication marginale dans le dispositif

Conclusions :

Rien n'est écrit d'avance ! Une dynamique est incontestablement à l'œuvre, soit en raison de traditions culturelles (« les territoires exemplaires »), soit en raison d'externalités positives (appel à projets via des structures types Fondation d'entreprises, Conseils Régionaux, CARSAT,…) qui incitent –sur critères- sans imposer.

Mais cette dynamique positive est encore extrêmement fragile et on peut faire l'hypothèse de trois scénarii possibles:

1) **Celui de la concurrence exacerbée**, largement amorcée, en particulier en raison du contexte externe de la baisse des subventions publiques ou par le biais d'appel à projets qui ne sont des appels d'offre déguisés : si le Monde Associatif ne réagit pas collectivement et vigoureusement, il « y perdra son âme »

2) **Celui de la démarche par défaut**, du fait de la restriction de moyens (du coup souvent par un démarrage par la mutualisation : comment passer de la mutualisation à la coopération ? A ce stade des analyses, nous ne pouvons pas affirmer que des processus de mutualisation déboucheront automatiquement sur des coopérations plus durables.

3) **Celui de l'anticipation**, à partir d'initiatives qui partent largement du Monde associatif, dans une « posture stratégique: si ce 3° scenario se met en œuvre, la probabilité la plus évidente est qu'il partira « du territoire », dans des démarches ascendantes- donc à l'inverse des traditions jacobines françaises, et se diffusera par l'exemple de bonnes pratiques (« la pédagogie par l'expérience »), au sein des territoires et entre les territoires.

C'est évidemment sur le 3° scenario que tant France Bénévolat que le RNMA se sont lourdement investi depuis environ 3 ans. Nous espérons que cette étude-action contribuera à accentuer le mouvement.

Mais ce 3° scénario ne se développera que si l'environnement des associations n'est pas trop difficile (« modèles économiques ») si les Pouvoirs Publics et les Collectivités Territoriales savent, à l'instar de structures privées telles que la Fondation SNCF, développer des incitations, et non des injonctions.

Annexe I : Cahier des charges initial de l'étude

Réponse conjointe de France Bénévolat et du Réseau National des Maisons d'Associations (RNMA), à l'appel à projets DJEPVA 2013 (Axe 2 : « ***Nouvelles modalités de coopérations associatives locales*** **»).**

I. Présentation du caractère d'intérêt national de l'étude

1) Titre du projet d'étude :

« ***La coopération inter associative au niveau territorial : un mouvement à consolider !*** **»)**

2) Objectifs :

Les deux partenaires se positionnent dans une démarche d'étude-action visant :

- à accompagner le Monde Associatif dans cette démarche innovante et difficile mais incontournable pour les années à venir, à proposer, non pas des méthodes toutes faites, mais des processus à mettre en œuvre dans la durée, sur lesquels on peut commencer à identifier « des cercles vertueux » ;
- à préciser que le développement de ces « cercles vertueux » ne dépendent pas que des pratiques associatives, mais également des postures des collectivités territoriales et de l'Etat.

3) Explication précise de la problématique :

Nous partons des hypothèses suivantes (à vérifier, à nuancer ou à enrichir par les résultats même de l'étude) :

- le discours actuel (**mais récent**) des Responsables Associatifs est favorable à la coopération inter associative mais nous partons de loin et les bonnes pratiques réelles sont limitées, car cette coopération ne fait pas partie des traditions du mouvement associatif français (**causes historiques à clarifier dans le cadre de l'étude)** ;
- il existe un débat au sein du mouvement associatif français sur deux processus de progrès possibles : soit une approche institutionnelle par le haut (démarche « top-down »), soit une approche par le bas (démarche « bottom-up). Le point de vue de la FONDA est que « ***cette coopération inter associative se créera au sein des territoires et par des objets limités*** » *;*

- France Bénévolat et le RNMA sont totalement d'accord avec le point de vue de la FONDA et ont d'ailleurs commencé à développer des démarches expérimentales allant dans ce sens ; par l'objet même de l'appel à projets le Ministère de la Vie Associative semble également partager cette analyse. Tant pour France Bénévolat que le RNMA, ce thème est un thème « ligne de crête », au sens où les forces centripètes qui poussent à cette coopération sont à peu près équivalentes aux forces centrifuges qui poussent à la concurrence (causes pré-identifiées qu'il convient d'approfondir, de hiérarchiser et de pondérer) ;
- L'environnement dans lequel se trouvent les associations ne favorise pas le renforcement de ces coopérations (les enjeux contradictoires auxquels ont soumises actuellement les associations) ;
- On peut commencer à identifier deux grands scénarii pour le futur : « ***la coopération imposée*** », qui remettrait largement en cause l'indépendance associative, et « ***la coopération anticipée*** » pour laquelle l'Etat et les Collectivités devraient inventer des mesures incitatives (« la vertu peut être encouragée » !)

4) Enseignements espérés :

Ils sont très liés à la problématique ci-dessus et à la méthode ci-dessous :

- Un état des lieux et une identification des principales causes historiques de la difficulté française à la coopération inter associative ;
- Une analyse plus précise des incitations et des freins à une meilleure coopération inter associative, en particulier au niveau territorial (« forces centripètes et forces centrifuges »);
- Les Maisons des Associations constituent-telles un vecteur de coopération inter associative, au-delà des moyens communs mis à disposition ? Pourquoi ? comment ? illustration par un éventail de bonnes pratiques – il est indispensable d'identifier les conditions nécessaires pour que les coopérations inter associatives (+intergénérationnelles et intersectorielles) soient possibles et se pérennisent

II. Présentation de la méthode

1) Etat des études relatives au domaine traité : Il n'existe pas, à notre connaissance, d'étude spécifique sur ce sujet :

- Pas d'étude dite « académique » ;

- Pas de rubrique spécifique dans les grandes bases de « ressources documentaires » : www.associations.gouv.fr , www.associatheque.org , www.francebenevolat.org , … ;
- Quelques guides sur des sujets plus pointus : « Coopérer et mutualiser dans le secteur culturel », « Guide ADDES sur la fusion des associations », volet juridique des fusions,… ;
- Des travaux un peu éparpillés sur « la démocratie participative locale » (**Voir pilier d) de la méthode)**

Il existe des interventions orales ou des éléments d'analyse de la part en particulier des « personnes ressources » que nous proposons d'interviewer et de faire travailler collectivement (**Voir pilier b) de la méthode).**

2) Présentation des méthodes et outils utilisés :

Une approche avec quatre piliers, construits conjointement :

a) **Un bilan de connaissances sur le sujet**, même s'il est faible puisque c'est un sujet émergent : littérature publique, mais également « littérature grise » ; littérature étrangère

b) **La constitution d'un groupe de personnes ressources** :

Enquête individuelle par interviews d'une douzaine de personnalités : Fonda (Yannick Blanc, Charlotte Debray et Jean-Pierre Worms) ; CPCA (Nadia Bellaoui et Stéphanie Rizet) ; Roger Sue ; Patrick Viveret ; Fondation SNCF (Marianne Eshet et Delphine Roux), Hamou Bouakaz (Ville de Paris), …

Puis, séminaire collectif à partir des interviews avec participation du Comité de Pilotage.

c) **Une enquête RNMA auprès des Maisons des Associations**

- Elaboration d'une grille d'entretien à partir d'un premier repérage de bonnes pratiques entre Maisons d'associations ayant une expérience en matière d'accompagnement d'actions de mutualisation inter-associative et ayant bénéficié de l'appel à projet de la Fondation SNCF "Vivre ensemble".
- Interview de 20 responsables de maisons d'associations, synthèse et analyse.
- Séminaire collectif.

d) Les relations et la synergie entre coopérations inter associatives et dispositifs de démocratie participative locale

Etude/action en cours au sein de France Bénévolat, **mais non terminée**, donc à finaliser dans le cadre de cette étude sur l'analyse des pratiques de dispositifs de

démocratie participative locales « Projets Sociaux de Territoires-PST, Conseils de Développement, CICA, CLCVA,… :

- Quand ces dispositifs fonctionnent réellement, quelles sont leurs contributions au renforcement de la coopération inter associative ?
- Inversement, quand des coopérations inter associatives existent de façon pérenne favorisent-elles l'amélioration des pratiques réelles de démocratie participative ?

e) Des processus expérimentaux engagés :

France Bénévolat développe, depuis début 2011, un programme intitulé « Solidâges 21 » ® (« *Solidarités entre les âges pour le 21°siècle* »). L'un des volets essentiels de ce programme est d'arriver à des coopérations inter associatives au niveau territorial (« Bassins de vie »). A ce jour, **40 territoires** ont vraiment démarré ou sont en cours de démarrage Ce programme est fortement soutenu par la Fondation SNCF dans son axe stratégique « *Vivre ensemble »*

Parallèlement, depuis 2 ans, avec également l'appui de la Fondation SNCF, le RNMA a lancé un appel à projets sur « le Vivre ensemble » au niveau territorial. L'appel à projets soutient des projets inter-associatifs qui favorisent la rencontre entre des publics éloignés. Pour cela, 4 thèmes ont été définis : intergénérationnel, interculturel, mixité entre filles et garçons et la rencontre handicap/valide. A ce jour, sur 2 ans, 80 projets ont été retenus, mobilisant 230 associations (soit près de 3 associations par projet). Seuls des projets présentant des coopérations inter associatives ont été retenus (**La Fondation SNCF est totalement convaincue de favoriser ces coopérations au niveau territorial**)

Rappelons également que par essence, les Maisons des Associations sont des lieux de vie, des espaces d'accueil, de rencontres et d'échanges des associations sur les territoires. Elles contribuent à aider les associations à entrer en relations les unes avec les autres, en les aidant à se faire connaître et à valoriser leurs actions auprès du public. Elles soutiennent l'émergence et l'accompagnement de projets inter-associatifs territoriaux.

Dans le cadre de l'étude, tant France Bénévolat que le RNMA, seront en état de décrire les dynamiques à l'œuvre et les difficultés rencontrées, de tirer des premiers enseignements et, nous l'espérons et d'identifier sur les conditions de pérennisation.

Contenu prévisionnel du rapport final :

Il reprendra largement la démarche proposée :

- Hypothèses de départ et méthodes utilisées
- Etat des lieux, état de la connaissance et analyses d'experts

- Enseignements tirés de dispositifs expérimentaux en cours
- Regard sur la situation de quelques pays européens
- Synthèses de tous les enseignements : confirmation ou remise en cause des hypothèses de départ ; conditions de réussite et freins
- Recommandations : au Mouvement Associatif, aux Maisons des Associations, aux Pouvoirs Publics, aux Collectivités Territoriales

3) Productions annexes :

Au moins :

- Un regard particulier sur les dispositifs de démocratie participative locale,
- Quelques exemples illustratifs de coopération inter associative particulièrement réussies (Diffusion de bonnes pratiques)

4) Calendrier :

- 1er mai: rapport intermédiaire
- 1 an après la date de signature de la convention: rapport final, soit fin 2014 au plus tard, avec note de synthèse

III. Suivi et modalités de réalisation

1) Composition du Comité de Pilotage :

Le Comité de Pilotage de l'étude sera composé de :

- Dominique Thierry, Président national de France Bénévolat (Responsable)
- Jean Beaujouan, Ancien Président de Crésus Paris Ile de France, spécialiste du microcrédit personnel et du « mal endettement »
- Charlotte Debray, Déléguée Générale de la Fonda
- Evelyne Deret, Vice-présidente du Comité Mondial pour les apprentissages tout au long de la vie
- Michael Diebold, Directeur de Moderniser Sans Exclure Sud
- Joseph Dozoul, spécialiste de la formation des adultes
- Etienne Hoepffner, Vice-président d'ECTI
- Jocelyne Paccou, Vice-présidente du Réseau National des Maisons d'Associations
- Michèle Maisonhaute, Déléguée Nationale d'AGIR abcd

- Stéphanie Rizet, Responsable des Etudes à la CPCA
- Dominique-Michel Thierry Sociologue, consultant/formateur à REOR
- Pierre Vial, ancien secrétaire général adjoint de CFDT Cadres, Président de l'association Arvel
- Luc de Baecker, président du RNMA,
- Carole Orchampt, déléguée générale du RNMA,
- Grégory Autier, directeur de la maison S3A
- Hamou Bouakkaz, adjoint au Maire de Paris, chargé de la Démocratie locale et de la Vie Associative
- Lionel Defranoux, directeur maison des associations d'Amiens Métropole,
- Isabelle Martin, Ville d'Aubagne,
- Renaud Drouy, réseau Savara
- Marianne Eshet, Fondation Sncf

2) Noms et qualification des personnes qui réaliseront l'étude :

Dominique Thierry, Président de France Bénévolat

Jocelyne Paccou, Vice-présidente du RNMA

Alain Détolle, Vice-président du RNMA

Voir en annexe CV simplifié des trois personnes

IV. Diffusion et valorisation de l'étude

Evidemment mise en ligne (avec résumé) sur les sites respectifs des 2 partenaires (www.maisonsdesassociations.fr ; pour FB, à la fois : www.francebenevolat.org et www.soidages21.org)

Large sensibilisation des réseaux des 2 partenaires (Maisons des Associations pour le RNMA ; les 90 grandes associations adhérentes et Centres Départementaux pour France Bénévolat)

Souhait d'avoir une conférence plénière au Forum des Associations d'Octobre 2014

Colloque commun DJEPVA/FB/RNMA et à l'occasion de la Journée Mondiale du Bénévolat de Décembre 2014

Articles courts pour revues associatives ou banques de ressources : Associations, mode d'emploi, Juris Assocation, www.associatheque.org, …

IV. Conclusions

Voir plan prévisionnel du rapport :

1) **Validation ou remise en cause des hypothèses de départ**
2) **Enseignements principaux pour « pousser les feux » auprès des associations**
3) **Propositions pour aller plus loin en termes d'étude (Volet international et davantage de repérage de territoires exemplaires)**
4) **Recommandations aux Pouvoirs Publics et aux collectivités territoriales**

Annexe II

Personnes ressources interviewées ou associés

Personnes	Structures	Interviews réalisées au 31/12/2014
Patrick Viveret	Economiste, Cour des Comptes	Oui
Charlotte Debray	DG Fonda	Oui
Yannick Blanc	Président Fonda	Rapport intermédiaire transmis
Jean-Pierre Worms	Vice-président Fonda ; ancien Président de France Initiatives Réseau	Rapport intermédiaire transmis
Marie-Christine Vergiat	Députée européenne, ancienne DGA de la DIESES	Rapport intermédiaire transmis
Roger Sue	Professeur des Universités	Oui
Marianne Eshet	DG Fondation SNCF	Oui
Nadia Bellaoui	Le Mouvement Associatif	En cours
Hamou Bouakaz	Ville de Paris	En attente
Didier Minot	Récit & Mouvement des Associations Citoyennes	Oui
Anne-Laure Fédérici	Déléguée générale du RTES	Oui
Didier Barthel	DDVA du Doubs	Oui
Edith Arnoult-Brill	Vice-présidente du CESE	En cours
Ensemble du Comité des Etudes de France Bénévolat	Voir liste en annexe 1	Rapports intermédiaires et réactions sur 3 réunions

Annexe III

Enquête menée par le RNMA auprès de 26 maisons des Associations

I. Questionnaire/grille d'interview sur la coopération inter associative territoriale.

Répondant (par entretien ou par réponse écrite au questionnaire) (Nom, structure, responsabilité, adresse mail) :

1) Votre définition (spontanée ou structurée) de la coopération inter associative territoriale ? Quel contenu mettez-vous sous ce terme, par exemple, simple mutualisation de moyens ou beaucoup plus ?

2) De votre point de vue, qu'est ce qui devrait pousser (inciter) les associations à coopérer davantage ?

3) D'un point de vue plus global,

- **Quels sont les freins à cette coopération ?**
- **Quels sont les facteurs qui favorisent ou favoriseraient cette coopération ?**

4) Les Fédérations, Unions, grandes têtes de Réseau associatives ont-elles un rôle à jouer. Si oui, lequel ? (démarches top-down)

5) Ou au contraire, vaut- il mieux favoriser le développement d'expériences de terrain et « faire remonter » ? (Démarches down-top)

6) Avez-vous des exemples de bonnes pratiques (totalement territoriales ou territoriales par champ ou secteur) ? (Si oui, références pour éventuellement rédiger des monographies)

7) Sur ces bonnes pratiques, avez-vous des facteurs explicatifs des succès obtenus ? Quels ont été les acteurs clés ?

8) Est-ce que vous pensez que les collectivités territoriales ont un rôle à jouer sur cette dynamique inter-associative :

- **Si oui, comment (exemples) ?**
- **Sinon, pourquoi ?**
- **Quand elles disent vouloir le faire…et ne pas le faire davantage, pourquoi ?**

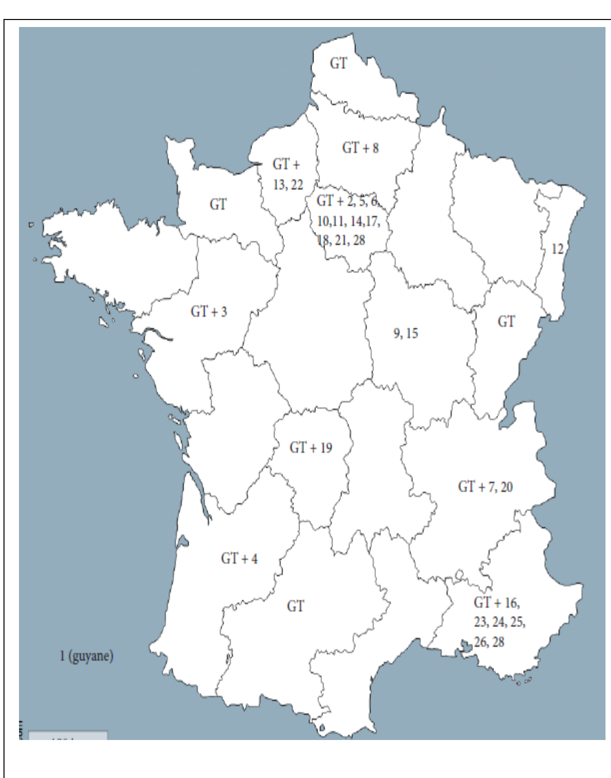
9) L'Etat devrait-il mettre en place des incitations au développement de la coopération inter associative (« incitations » au sens large, pas nécessairement financières) ?

10) Y a-t- il d'autres contributeurs repérés, ou potentiels, à ces « cercles vertueux » : Fondations, grands acteurs de l'ESS, acteurs « de l'action sociale » … ?

11) Plus globalement, pensez-vous que des dynamiques collectives et collaboratives (du type « Projets Sociaux de Territoires »-PST ou Pôles Territoriaux de Coopération Economique- PTCE,…) sont des dispositifs qui entrainent de la coopération inter associative ?

Résultats analytiques de l'enquête :

Qui a répondu ?



Nous nous appuyons sur un échantillon de 28 structures (dont douze maisons des associations) qui ont répondu au questionnaire (voir résultats complets en annexe). Et dont les réponses et les commentaires viennent compléter les premières observations et définitions proposées dans le rapport intermédiaire à la suite de la réunion de travail d'une vingtaine de maisons des associations (renseigné comme GT sur la carte). La taille modeste de l'échantillon ne permet pas d'en tirer des conclusions statistiquement valides. Sans prétendre à aucune exhaustivité sur un échantillon de cette taille, on peut noter qu'il couvre des territoires et des secteurs d'activités diversifiées :

Maisons des associations		Associations autres - non-MDA	
1 – dpt 973 Cayenne (association)	7 - dpt 69 Vénissieux (association)	9 – dpt 21 FRMJC de Bourgogne	18- dpt 75 Danse en Seine
2 - dpt 93 Montreuil (ville)	8 - dpt 80 Amiens (association)	10 – dpt 75 123 RAP	19- dpt 19 - Ayen Développement durable -
3 -dpt 44 St-Nazaire (association)	16- dpt 13 (ville) St Rémy de Provence	11- dpt 91 Alpha à Longjumeau	21- dpt 94 Oh'is culture Joinville
4 - dpt 33 Créon (association)	20- dpt 71 Châlon/Saône (ville)	12 - dpt 68 France Bénévolat 68	22 - dpt 7 Habitat et humanisme
5 - dpt 75 CAP Paris (ville)	23 – dpt 13 MDA Marseille (ville	13- dpt 76 AGIR-abcd – Hte normandie	24 – dpt 13 Pôle service – Aix
6 - dpt 75 20° (ville)	26 – dpt 13 MDA Martigues (ville)	14- dpt 95 Franca Val d'Oise	25 - dpt 13 Emploi formation
		15 – dpt 21 OPAD Dijon	27 – dpt 93, Noisy le grand Racines club –
		17- dpt 75 Avril enchanté	28 –dpt 84 Secours populaire 84

Emploi

Les MDA	Les structures non-MDA
4 MDA ont entre 2 et 5 salariés	7 structures n'ont aucun salariés
4 MDA ont entre six et dix salariés	8 autres ont entre 1 et 5 salariés
4 MDA ont plus de 10 salariés (dont 2, 25)	1 seule a dix salariés

Budget

0 à 10 000 euros	N°10 -13-16-17-20-21-22
10 à 50 000 euros	N°11-12-18-27
50 à 1000 000 euros	N°19 (?)-23-24-25
Plus de 100 000 euros	N° 1-2-3-4-5-6-7-8-9-14-15-26-28

Secteurs représentés **Accueil/Accompagnement**	1- MDA de Guyane (association) 2- MDA Montreuil (ville) 3 – MDA Saint-Nazaire (associations) 5 - CAP Paris (ville) 6- MDA du 2° arrondissement (ville) 7- MDA Vénissieux (association) 8 – MDA Amiens (asssociation) 9 – FRMJC Bourgogne 12 – France Bénévolat 68 16- MDA St Rémy de Provence – (ville) 20- MDA Chalons/Saône – (ville) 23 – MDA Marseille – Ville N°24 – Pôle service – Aix N°26 – MDA Martigues (Ville)
Animation, éducation populaire	1- MDA Guyane 4- MDA Créon 9- FRMJC Bourgogne 14 – Franca Val d'Oise N°27 – Racines club – Noisy le grand
Sports	1- MDA Guyane
Culture/éducation populaire	10 - 123 RAP 17- Avril enchanté 18- Danse en Seine 21- Oh'is culture Joinville
Action sociale	11 – Alpha Longjumeau 13 – Agir Abcd 15 – OPAD Dijon 18- Danse en Seine 22 – Habitat et humanisme -76 25 – Asso emploi formation – Marseille 28 – Secours populaire 84

Environnement	19- Association développement durable Ayen

Analyse des réponses

Définition spontanée : priorité à l'action

En préambule le questionnaire propose à chacun d'énoncer sa propre définition de la Ciat (coopération inter-associative territorialisée) en argumentant sur le fait d'encourager ou non ce type de pratique.

Notons tout d'abord que l'ensemble de l'échantillon estime que les ciat doivent être encouragées.

Les éléments de discours repérés dans le corpus de l'ensemble des définitions spontanées et des argumentaires sur l'utilité des Ciat, permettent d'affiner la définition proposée lors de la rencontre avec les vingt MDA (cf supra).

Corpus des 20 mots les plus utilisés dans les définitions spontanées	Commentaires
accompagne acteurs action actions agit bonnes collectivement communes communs complementarite concurrence cooperation cooperer developper difficile donne echange enjeux ensemble entraide fortement groupement idees imposer information initiee long mettre mise moyens mutualisation oeuvre outils parole partage place pratiques prives projets rassemble repondre reseau ressources services terme territoire travail travailler veut vie	La ciat se définit dans « l'agir ensemble », autour de projet nécessitant de coopérer et/ou mutualiser par une mise en commun, un partage de pratique et de moyens sur un territoire. La CIAT s'inscrit dans la pratique et la complémentarité et permet de mieux gérer les problèmes de concurrence entre les associations. Cette approche confirme bien la distinction qui était déjà proposée entre le couple coopération-mutualisation et celui de fusion-absorption. Aucun des répondants n'a suggéré, dans sa définition spontanée, que cette coopération pourrait amener à une fusion des structures. En creux il s'agit bien de préserver l'identité associative de chacun mais aussi d'affirmer leur volonté de partage et d'échange pour agir de façon plus efficace sur le territoire.

En synthèse, nous pouvons reprendre la définition proposée par la MDA de Créon qui contient la plupart des éléments apportés par les différents répondants :

« *La coopération inter-associative territorialisée, c'est avant tout un mode d'action des associations qui se regroupent sur le long terme sur un territoire pour œuvrer ensemble pour le lien social, l'animation locale, sur un ou des projets spécifiques.*

Il s'agit d'abord d'une dynamique de mise en réseau des associations avec plusieurs stades avant de coopérer pleinement (interconnaissance, coopération d'idées, coopération dans l'action) avec l'élaboration d'un diagnostic pour identifier les freins de la vie associative et tenter d'élaborer des outils communs.

Chacune des associations intégrées dans cette coopération est amenée à apporter ses idées, ses bénévoles, ses outils (…) sans l'imposer aux autres et sans en oublier son projet associatif (respect de chaque association) pour trouver collectivement des réponses aux enjeux d'un territoire.

Il s'agit plus d'un travail sur le long terme : il ne s'agit pas seulement de travailler ensemble sur un projet en particulier (partenariat/convention) mais plus de créer des outils communs thématiques (ex : Groupement d'employeur, groupement d'achats, mutualisation moyens humains, matériels voire financiers avec la création d'un fonds de dotation). »

Argumentation : la ciat, moteur d'excellence

Corpus des 20 mots les plus utilisés dans les argumentaires	Commentaire
acteurs actions benevoles coherence collectivites competences complementarites connaitre cooperations developpant donne echanges economies enrichissement ensemble eviter experiences face fois fort interet liens lisibilite locales mieux moyens mutualisation nouvelles partenaires periode permet pertinence possibilites projets proximite publics reduction seul situations souvent structures subvention subventions supplementaires survie synergies territoire tisser trouve valeurs	Pour argumenter sur la nécessité de développer des Ciat, les répondants mettent le plus souvent en avant la mise en commun des moyens qui peuvent générer des économies par la mise en cohérence des actions conduites sur un territoire et donc faciliter les rapports avec les différentes collectivités. Certains soulignent aussi les effets positifs que ce type de pratique génère auprès des bénévoles pour accroître leurs compétences, les sortir de leur isolement et les amener à échanger et réfléchir sur leurs expériences en découvrant celles des autres. Sans oublier l'impact plus important auprès des publics que peut amener ce type de pratique.

En synthèse, on peut reprendre les arguments qu'avance la MDA d'Amiens :

« *LA CIAT peut contribuer à :*

- l'enrichissement mutuel par l'échange de savoir-faire et les complémentarités ;

- la mutualisation des moyens humains, financiers, matériels ;

- faire des économies et accéder plus facilement aux financements (collectivités et partenaires privés n'ont plus à financer deux petits projets identiques sur un territoire, mais un seul projet co-porté) ;

- toucher plus de personnes en bénéficiant du public de la ou des association(s) partenaire(s), (moins d'actions similaires sur un même territoire et/ou à la même période). »

Remarque

Ce que nous pouvons aussi retenir de cette première approche est la non reprise dans ces définitions ou argumentaires des préoccupations concernant la gestion ou la gouvernance des CIAT, ces aspects étant repris plus loin dans le questionnaire mais n'apparaissant pas spontanément dans les définitions ou argumentaires que proposent les répondants axés essentiellement sur la définition du projet et les effets de sa mise en acte sur le territoire. Non seulement les coopérations inter-associatives sont souhaitées par tous parce que

bénéfiques, mais elle ne paraissent pas si compliquées que cela à mettre en œuvre (voir la réponse à l'item B de la question 1) à la condition qu'elles respectent l'intégrité de chacun.

Question 1 : Les affirmations avec lesquelles les répondants sont d'accord

Un facteur de dynamisation du tissu local

C'est l'affirmation de la question 1 avec laquelle l'ensemble des répondants est le plus en accord, qu'ils soient MDA (un peu plus) ou autres (un peu moins). Cette adhésion se retrouve dans les échanges lors de la journée de rencontre des MDA autour de la notion de coopération inter-associative : « *En terme de dynamisation de territoire : cette capacité de création d'innovation sociale associée à un fonctionnement démocratique, voire participatif, qui renforce le lien social, permet aux projets inter-associatifs d'être de véritables réponses au délaissement de certains territoires. Nous pouvons penser aux zones rurales profondes où les associations peuvent pallier à la déliquescence des services publics, mais également aux zones urbaines sensibles où les associations, en se regroupant, proposent des solutions innovantes pour répondre aux enjeux d'accompagnement social, de dynamisation économique, de lutte contre les discriminations, etc.* »

Notons par ailleurs que ce sont aussi bien les MDA que les autres structures interrogées qui adhèrent fortement à cette affirmation, même si les MDA font un score légèrement supérieur.

Pas de CIAT ans projet partagé

Les coopérations associatives ne se créent pas ex-nihilo mais bien à partir de pratique, d' actions communes réalistes. Cette notion de projet partagé est largement présente dans certaines définitions spontanées de ce qu'est une CIAT par les différents acteurs interrogés, essentiellement notons le par des MDA :

MDA Guyane : « partage de projets communs »

MDA Montreuil : « mise en œuvre de projet d'action commun »

MDA Saint Nazaire : « Action..réalisées collectivement ...par des acteurs associatifs »

MDA Créon : « associations qui se regroupent sur un ou des projets spécifiques »

MDA Amiens : « associations qui coopèrent pour mettre en place une action »

MDA de Marseille : « Action menée ensemble par plusieurs associations »

MDA Martigues : « se construit autour d'une action »

Secours populaire « Mise en place de projet »

Là encore on peut noter le faible écart entre l'appréciation des MDA et celles des autres structures.

Mutualisation, temporalité et modestie

Recoupant ce qui avait été préalablement repéré, les personnes interrogées sont d'accord pour dire que les pratiques de mutualisation favorisent les Ciat, mais que d'une part, il faut savoir rester modeste dans ses ambitions, d'autre part laisser du temps au temps pour que les choses puissent se mettre en place.

1	Classement des affirmations de la question 1 - score est supérieur ou égale à 2 (entièrement d'accord et d'accord)	Tous	MDA	Non-MDA
1H	La CIAT est un facteur de dynamisation du tissu social local.	2,68	2,75	2,63
1J	La CIAT est facilitée dès lors qu'elle trouve sa source dans un projet partagé entre les différents acteurs (regroupement autour d'un intérêt commun, d'un projet commun…).	2,64	2,67	2,63
1L	La CIAT joue un rôle important pour développer la connaissance des associations entre elles.	2,54	2,67	2,44
1A	La CIAT permet aux associations de résoudre des problèmes qu'elles ne pourraient pas assumer seules.	2,5	2,5	2,5
1K	La mutualisation de moyens matériels, de savoirs ou de compétences est un élément facilitateur de CIAT.	2,46	2,5	2,44
1D	La CIAT n'est possible qu'en prenant tout le temps nécessaire à une connaissance réciproque préalable.	2,29	2,17	2,38
1O	Pour mettre en place une CIAT, il faut avoir un objectif commun.	2,32	2,42	2,25
1G	Pour mettre en place une CIAT, il faut démarrer sur des objectifs modestes.	2,21	2	2,38

Pas de complexe vis à vis des CIAT

Les différents partenaires interrogés ne considèrent pas qu'il soit trop difficile de mettre en œuvre une CIAT Ce sont des pratiques ouvertes à tous et qui ne nécessitent pas préalablement de complémentarité particulière entre associations ni de compétences particulières. En revanche les avis sont plus contrastés concernant la nécessité d'y dédier un personnel spécifique puisque les MDA sont plutôt d'accord avec cette affirmation, alors que les autres personnes interrogées sont plus mitigées La question d'un chef de file ne se pose pas pour les associations non MDA, elle semble néanmoins plus pertinente pour les MDA. Quand au fait de savoir si les CIAT permettent de faire plus, l'appréciation diverge suivant les répondants, des MDA n'étant pas forcément convaincues, là où les autres répondants pensent que la CIAT est efficace de ce point de vue. A la lecture globale des réactions, les

associations semblent estimer que la CIAT contribue à améliorer la qualité de ce qui est fait plutôt que la quantité. Mais l'un n'est-il pas le revers de l'autre ?

Classement des affirmations de la question 1 - score est supérieur ou égale à 2 (entièrement d'accord et d'accord)

1	Code : Entièrement d'accord = 3, d'accord = 2, pas d'accord = 1 - Lecture : Personne ne pense que la CIAT soit trop compliquée. Les échantillons sont plutôt d'accord pour estimer que la complémentarité va faciliter la mise en place d'une CIAT Mais en revanche si l'ensemble de l'échantillon est assez d'accord sur le fait de faire appel à des compétences spécifiques, les MDA sont plus sceptiques que les non-MDA par rapport à cet item (1,88 contre 1,33).	Tous	MDA	Non-MDA
1B	La CIAT est trop compliquée et amène plus d'embêtements que d'avantages.	1	1	1
1P	Pour mettre en place une CIAT, il s'agit que les associations soient complémentaires.	1,57	1,58	1,56
1F	Pour mettre en place une CIAT, il faut faire appel à des compétences spécifiques d'une structure locale;	1,61	1,33	1,81
1N	La CIAT nécessite des personnels dédiés en terme d'animation, d'accompagnement.	1,89	2,08	1,75
1C	La CIAT n'est possible que s'il y a un chef de file énergique et volontaire pour mobiliser les autres.	2,11	1,92	2,25
1E	La CIAT n'est possible que si l'on construit des analyses partagées du territoire.	2,14	1,92	2,31
1Q	La CIAT permet de faire plus, car on le fait à plusieurs.	2,14	1,83	2,38

Pour résumer les appréciations des différents interlocuteurs et leurs réactions par rapport à cette première question, on peut reprendre l'apport de Oh'is culture de Joinville

« *C'est une mobilisation générale, pouvoirs publics en tête, pour vendre l'idée de coopérer, partant du principe que l'on est plus fort lorsque l'on est ensemble.*

Exemple : Une manifestation, quelle qu'elle soit, prend une plus grande dimension lorsqu'elle est accompagnée par d'autres et réciproquement. De plus, travailler ensemble et mettre en commun ses savoir-faire est tellement enrichissant que lorsque l'on y a goûté on ne peut plus s'en passer. »

Question 2 : Facteurs déclencheurs

Quelles peuvent-être les déclencheurs les plus favorables à la réussite d'une CIAT ?

(Plusieurs réponses possibles) – Tableau reclassé suivant l'ordre décroissant des scores

2 - *Lecture : 79% de l'échantillon estime que la volonté de développer des projet avec des associations proches est un facteur déclencheur, ce n'est le cas que de 69% des MDA contre 88% des non-MDA*	Tous	MDA	Non-MDA
2B- Une volonté de développer un projet avec des associations proches	0,79	0,67	0,88
2E- Une volonté commune de plusieurs acteurs associatifs	0,75	0,75	0,81
2D- Une volonté de coopérer pour faire mieux	0,71	0,75	0,69
2C- Une volonté de mutualiser pour rationaliser	0,61	0,67	0,56
2H- Un facteur extérieur déclencheur (effet d'opportunité), ex. l'appel à projet Vivre Ensemble	0,46	0,58	0,38
2A- Une contrainte de l'environnement	0,21	0,17	0,25
2I- Une recherche de financement (groupement dans le secteur de la formation par exemple)	0,21	0,33	0,13
2G- La volonté d'un(e) « leader d'opinion »	0,07	0,08	0,06
2F- Une injonction d'une collectivités	0	0	0

Faire confiance à ses propres forces

C'est ce qui ressort de la question sur les facteurs déclencheurs. Tous les interlocuteurs sont d'accord pour mettre en avant la nécessité d'une motivation interne, alors que les éléments externes qui viendraient « contraindre » à la mise en place d'une CIAT ne sont pas vécus comme les plus favorables à leur mise en place. Ce qui rapproche le plus les deux segments de l'échantillon questionné (MDA et non-MDA) c'est bien la notion de volonté commune, autour d'un projet pour les non-MDA, autour de la coopération comme moteur de l'amélioration des performances pour les MDA, et dans une moindre mesure autour de la rationalisation de l'activité. En revanche les facteurs externes semblent être considérés comme peu efficaces pour déclencher une CIAT. Particulièrement l'injonction d'une collectivité qui n'a été choisie, soulignons le, par personne. La contrainte ne semble donc vraiment pas appropriée à la mise en place du CIAT, même si les appels à projet sont vécus significativement au moins pour les MDA, comme des facteurs positifs. Les non MDA étant semble-t-il assez sceptiques pour faire de la motivation financière un facteur déclencheur de CIAT.

Question 3 : Pensez-vous qu'il soit plus facile de coopérer

3 - Lecture : 18% de l'échantillon pense qu'il est plus facile de coopérer quand on est dans le même secteur, ce n'est le cas que pour 8 % des MDA contre 19% des non-MDA	Tous	MDA	Non-MDA
3A- quand on est dans le même secteur (sport avec sport, culture avec culture)	0,18	0,08	0,19
3B- quand on est de secteur différent (sport+ culture, action sociale + éducation populaire)	0,14	0,25	0,13
3C- ce n'est pas le problème	0,71	0,75	0,69

Les réponses à cette question montrent que pour l'ensemble de l'échantillon ce n'est pas le niveau de l'appartenance ou non au même secteur qui est le problème. Ce qui est nettement privilégié c'est « *la cohérence et avoir un but et des objectifs communs* » (MDA de Montreuil), ou encore l'animation : « *Tout dépend du projet. Toutes les associations agissent pour l'animation d'un territoire, elles se nourrissent de leurs différences mais, dans le cas où elles agissent dans le même secteur, elles peuvent aussi se renforcer pour traiter ensemble une difficulté commune.* » (MDA du 20° arrondissement -Paris) . Ou encore l'envie, la volonté de faire ensemble, la connaissance réciproque, le type de projet porté et la bonne volonté des hommes et des femmes engagés dans le processus.

Question 3 suite - Dans tous les cas, pouvez-vous expliquer pourquoi ?

N°2 – Ce qui est important : la cohérence et avoir un but et des objectifs communs

N°4 – Les associations qu'elles soient culturelles, sportives, sociales, … ont pour finalité d'animer un territoire, de le faire vivre ; en coopérant collectivement sans distinction de secteur, elles agissent ensemble pour le bien de tous.

Par ailleurs, chacune ayant des spécificités, elles peuvent agir sur les projets collectifs avec leurs connaissances, savoir-faire et compétences spécifiques. Enfin, les associations des différents secteurs peuvent être soumises aux mêmes difficultés, la coopération peut alors être source de réflexion et d'actions collectives pour trouver des solutions collectives.

N°5 - Ou plutôt ca ne devrait pas être un problème. Je pense même que la diversité des approches et que la complémentarité des démarches doivent nourrir les projets de CIAT.

N°6 - Tout dépend du projet

toutes les associations agissent pour l'animation d'un territoire, elles se nourrissent de leurs différences mais, dans le cas où elles agissent dans le m secteur, elle peuvent aussi se renforcer pour traiter ensemble une difficulté commune.

N°8 - Deux associations peuvent coopérer en étant d'un même secteur, mais il est utile qu'elles soient complémentaires de part la nature de leurs interventions (recherche, sensibilisation ou évènementiel,...). deux associations du secteur sportif auront plus de facilité à travailler ensemble si leurs publics sont différents ; deux associations investies pour lutter contre une même maladie peuvent travailler ensemble si l'une fait de la recherche et l'autre de la sensibilisation ; etc...

N°10 – C'est un problème de temps et de moyens

N°14 - Tout dépend du projet co-porté : 2 asso° du même secteur pourrront renforcer leurs compétences, 2 asso° de secteurs différents pourront élargir leurs champs de compétences

N°16 – Je nuancerai. En effet, en l'absence de M D A sur un territoire , il est plus facile de coopérer dans le même secteur car on se connaît, et la connaissance de l'autre est un préalable à la mutualisation. En présence d'une M D A, des actions sont mises en place pour faire rencontrer les associations : journée des associations (à condition de mélanger les assos par secteur) , les ateliers du Dirigeant associatif, les formations etc. ; Les associations apprennent à se connaître et le fait de ne pas être dans le même secteur n'est plus un problème.

N°19 – c'est pas une question de secteur mais une question d'hommes et de femmes

N°20 - Cela dépend du type de coopération engagée. S'il s'agit par exemple d'un partage d'emploi pour une fonction support, le secteur importe peu, une convergence de l'état d'esprit, de la taille et/ou du fonctionnement des assos seront des critères plus pertinents.

N°22 – Face à une problématique complexe, l'objectif est de mobiliser les compétences et les ressources nécessaires quel que soit le secteur auquel elles appartiennent

N°23 – Avec l'envie de faire, en s'appuyant sur les différences, tout est possible.

N°25 – connaissance d'un socle et langage commun facilitateur.

N°26 – Tout dépend de l'objet la limite étant la concurrence

N°27 – Volonté commune qui ne dépend pas du secteur.

N°28 – Tout dépend de l'envie commune.

Question 4 : Quels sont les freins à cette coopération ?

4- *lecture : 68% de l'échantillon estime de les questions de gouvernance sont un frein à la mise en place d'une CIAT, le pourcentage monte à 83% pour les MDA et de seulement 56% pour les non-MDA*	Tous	MDA	non-MDA
4B- Les questions de gouvernance	0,68	0,83	0,56
4F- Le manque de temps	0,5	0,42	0,56
4C- La concurrence en matière de financement	0,46	0,33	0,56
4E les responsabilités que cela va amener à assumer	0,32	0,33	0,31
4A- Perte d'identité	0,29	0,33	0,25
4D- La concurrence en matière de bénévolat	0,25	0,17	0,31
4I- Le fonctionnement en mode projet	0,18	0,33	0,06
4H- La défiance des pouvoirs publics	0,14	0,08	0,19
4G- L'incompatibilité du fait de l'appartenance à des réseaux différents	0,04	0,08	0

Une difficulté émerge de manière très nette chez les MDA, un peu moins chez les autres : les questions de gouvernance. Choisir la bonne gouvernance, donner du temps au temps, gérer la concurrence autant de freins qui ressortent comme prioritaires pour l'ensemble de l'échantillon même si les non MDA sont plus sensibles la question de la concurrence que ne le sont les MDA (0,56 contre 0,33), cela provenant probablement du point de vue plus distancié que peuvent avoir les MDA raisonnant en terme de synergie globale, opinion que l'on retrouve d'ailleurs dans les argumentaires en faveur des ciat..

Autre ou observations :

N°4 - En ce qui concerne la concurrence (financière ou de bénévolat), je pense au contraire que la mutualisation /coopération peut permettre une nouvelle dynamique sur ces questions.

N°20 – Egalement, la réticence de certains membres au changement.

Question 5 - Quels sont les facteurs qui favorisent ou favoriseraient cette coopération ?

(plusieurs réponses possibles) ?

5-*lecture : 61% de l'échantillon pense qu'une initiative de rencontre prise par un acteur associatif lterritorial favorisera la coopération, les MDA étant 67% à le pensée contre 63% pour les non-MDA.*	Tous	MDA	non-MDA
5B- Une initiative de rencontre prise par un acteur territorial associatif	0,61	0,67	0,63
5G- La mise en avant de bonnes pratiques territoriales	0,57	0,67	0,56
5F- Un appel à projet d' acteurs publics ou privés	0,5	0,5	0,56
5H- Une volonté d'aller plus loin dans le service rendu aux usagers	0,46	0,58	0,44
5C- Un encouragement financier	0,39	0,58	0,31
5D- Une action mise en oeuvre par une structure d'accompagnement	0,39	0,58	0,31
5A- Une initiative de rencontre prise par une collectivité	0,36	0,33	0,38
5E- Une injonction autoritaire d'un partenaire public	0,04	0	0,06

Dans les facteurs favorisant la coopération, on voit que là encore, les différents répondants privilégient les éléments internes de dynamisation intra associatif, même s'ils ne négligent as l'effet positif de motivations ou d'accompagnement externe à l'exception notable de l'injonction autoritaire rejetée par la totalité moins un des répondants.

Question 6 – Quels ont selon vous les éléments permettant d'en consolider la réalisation ?

(plusieurs réponses possibles) ?

6. *Lecture : 54 % des questionnés souhaitent la mise en place de rencontres régulières entre protagoniste. Ce % est nettement plus fort chez les non-MDA 69% contre 50% pour les MDA.*	Tous	MDA	Non-MDA
6C- Mettre en place un système de rencontre régulier entre les protagonistes	0,54	0,5	0,69

6F- Avoir un appui dans la mise en place de la CIAT	0,39	0,42	0,38
6A- Laisser du temps au temps	0,36	0,33	0,38
6B- Organiser une gouvernance collective	0,36	0,33	0,38
6D- Définir un chef de file	0,25	0,33	0,25
6E- Y associer des collectivités publiques	0,25	0,25	0,25
6G- Y associer d'autres partenaires	0,21	0,33	0,25

La consolidation des CIAT passe par un travail régulier à base de rencontre entre les différents protagonistes. Cette préoccupation d'échanges, de contacts, de réflexions communes, déjà exprimée dans les définitions spontanées revient d'ailleurs comme un leitmotiv à travers l'ensemble des réponses. Par ailleurs, si avoir un appui extérieur facilitera la consolidation, il faudra aussi prendre du temps et organiser la gouvernance collective du projet en définissant éventuellement un chef de file et en y associant des collectivités publiques et d'autres partenaires. Ce sont les non-MDA qui sont les plus convaincues de la nécessité d'organiser des rencontres régulières.

Question 7- Si vous pensez que ce type de pratique doit être encouragé, en tant qu'organisme accompagnateur, qu'est-ce qui vous semble être le plus important pour favoriser son émergence ?

Ce qui semble le plus à même de mobiliser les associations pour l'émergence d'une dynamique de coopération relève de la mise en œuvre de rencontres physiques – réunions d'échanges, de réflexion sur des questions sociétales auxquelles sont confrontées les associations, mais aussi rencontres de valorisation des CIAT qui fonctionnent. S'appuyer sur une structure existante ou en créer une ad hoc pour permettre l'émergence de ce type de pratique ne semble pas être prioritaire pour les non MDA alors que, de manière plus évidente, ce type de pratique est retenu plus souvent par l'échantillon des MDA. En revanche l'ensemble de l'échantillon se retrouve d'accord pour penser que ce n'est pas lors de l'occasion de rencontres généralistes des associations, type forum, téléthon ou autre, ou même quand elles sont réunies pour gérer un problème technique que peut e construire ce genre de dynamique. En d'autres termes, c'est bien en réfléchissant ensemble et/ou avec des accompagnants sur le thème même de la création des CIAT que l'on pourra maximiser les chances de leur émergence.

7B - Provoquer des moments d'échange (petit déjeuners thématiques, réunion de présentation des nouvelles associations, réunions d'auto analyse de projets associatifs)	0,57	0,67	0,5
7G - Organiser des temps de restitution, présentation, valorisation par les CIAT qui fonctionnent	0,54	0,67	0,44
7D - Impulser des réflexions sur des problématiques sociétales (mobiliser des associations autour de la politique de la Ville, autour de l'accès aux financements locaux, etc.)	0,46	0,5	0,44
7E - S'appuyer sur des dispositifs existants (proposer une réponse commune à un appel à projet, susciter une démarche commune auprès du DLA, etc.)	0,39	0,5	0,31
7F - Structurer une cellule permanente pour répondre et développer les initiatives d'une association ou de plusieurs associations tout au long des étapes suivantes (écouter, relayer pour faire savoir et mobiliser, appuyer, accompagner)	0,36	0,42	0,31
7A - Utiliser des temps existants de rencontres entre les associations (forum des associations, téléthon, etc.)	0,36	0,33	0,38
7C - Mobiliser des services et outils (gestion collective de la paie, de la comptabilité, mutualisation de service autour de l'évènementiel, etc)	0,29	0,25	0,31

Exemple de pratiques à même de favoriser le développement de CIAT : **N°16 – MDA Saint-Rémy de Provence** :
7B **-** : Avec ADIES 13, nous avons mis en place un ADA (Atelier du Dirigeant Associatif), c'est une rencontre autour du déjeuner qui se réunit tous les 2 mois sur la pause méridienne et où il n'est

question que de mutualisation, d'échanges d'idées et de projets Autres suggestion : Organiser un primo événement basé sur la convivialité, l'échange et la connaissance de l'autre ; par exemple nous projetons d'organiser pour 2015 un concours de pétanque des dirigeants avec en introduction une association qui par tirage au sort devra présenter l'activité d'une autre association ce qui impliquera qu'ils « s'entretiennent » pour se connaître.

Question 8 - Quand vous accompagnez ce type de projet, êtes vous plutôt :

Accompagnateur versus animateur

Sans grande surprise les MDA se situent principalement comme accompagnateurs là ou les autres structures de l'échantillon se répartissent de manière plus équilibrée entre les différentes fonctions

Un accompagnateur	0,43	0,58	0,31
Un animateur	0,32	0,25	0,38
autre	0,25	0,17	0,31

N°16 - Durant les ADA je suis un observateur participatif qui fait part de sa réflexion de par la connaissance du tissu associatif et de mon expérience sur le terrain (regard interne), car l'animateur et accompagnateur c'est l'opérateur Adies 13 qui n'est pas issu du territoire (regard extérieur).

N°21 - On peut observer que dans un même territoire (c'est notre cas), il y a parfois (souvent, trop souvent) des recoupements d'actions, de publics ciblés, de thèmes proposés sans recherche de cohérence, sans grande attention pour les autres associations locales, et sans lien avec les services publics locaux.

N°28 – Variable en fonction des interlocuteurs

Apport de l'enquête aux conclusions

1) Ce qui freine le développement de la coopération :

Dans les conclusions	***Apports de l'enquête***
a) L'histoire et la culture du Monde t associatif français, marqué par sa diversité…mais aussi par son éclatement	Pas de données recueillies
=b) Les habitudes françaises, pas spécifiques au Monde associatif d'abord jacobines, verticales et descendantes, au détriment de démarches horizontales et montantes ;	Pas de données recueillies
c) Les freins psychosociologiques : la peur de perdre son identité, les logiques de pouvoir et d'égo	Les associations tiennent à garder leur identité. Elles sont donc très attachés à ce que la gouvernance des CIAT soit organisée de manière claire, consensuelle et démocratique pour éviter les risques de prise de pouvoir et d'effacement de leur identité.
d) La méfiance et/ou l'absence de volonté politique commune ;	D'où, pour les personnes interrogées, la priorité donnée à la de multiplication de réunions d'échanges pour créer une dynamique autour de projet commun
e) Des logiques de concurrences sur les deux ressources, sinon rares au moins toujours insuffisantes, du développement associatif : les bénévoles et les ressources monétaires.	La problématique de la concurrence des bénévoles n'est que très peu évoquée. A contrario, celle des éventuelles concurrences financières est plus présente en tant que frein en effet (leur résolution est couplée avec les questions de gouvernance).
Les insuffisances de compétences locales pour construire ces coopérations inter associatives, en partenariat avec d'autres acteurs (comme indiqué plus loin, il y a bien une ingénierie spécifique).	Même si les MDA sont évidemment plus sensibles aux questions techniques et aux manques existants. Ce qui semble ressortir de l'enquête serait plutôt un manque d'opportunité de rencontres qu'un manque de moyens disponibles (à vérifier en approfondissant).

2)Ce qui est incontournable à la coopération :

a) Pas de coopération sans connaissance réciproque approfondie , dont doit naitre la confiance, mais cette connaissance réciproque implique du « temps long » en durée et du « temps long » en temps passé…donc souvent peu compatible avec les contraintes et les disponibilités des acteurs concernés, et en priorité des associations.	Oui, s'il ne s'agit pas d'une connaissance générale, mais bien d'une connaissance concrète relié à un projet précis. Quand on travaille sur un projet commun cela doit se faire dans un temps long avec suffisamment de réunions pour que sa mise en oeuvre soit responsable et structurée. Comme le confirme à différentes questions l'échantillon.
b) Pas de connaissance réciproque, sans respect des différences et de « logiques d'acteurs » légitimement différentes (la logique d'acteur d'un élu est par nature différente de celle d'un responsable associatif). Ce n'est que sur le respect des différences que peuvent se bâtir de vrais partenariats, en évitant au maximum les logiques de pouvoir et l'instrumentalisation.	Pas de question spécifique mais une tonalité des réponses qui confirment cette proposition.
c) La nécessité de s'accorder sur des enjeux communs du territoire, d'où des analyses partagées, également approfondies (…pas réduites à des études ou à des observatoires quantitatifs et technocratiques). Ceci aussi relève de « temps longs », avant d'arriver à des co-constructions.	Absolument, ce type de réunion semble très demandé par les répondants comme étant indispensables à la réussite d'une CIAT.
d) l'identification, assez rapide, de projets communs.	Oui, et même plus, les projets sont au coeur de la raison d'être d'un CIAT.
e) le respect de l'autonomie associative, qui n'est jamais définitivement acquise dans la tradition française et d'une position, de droit ou de fait, des associations de délégation de Service Public.	Cela rejoint les préoccupations exprimées en terme de défense de la personnalité de chaque association.
f)Des compétences spécifiques et des rôles spécifiques (« ensemblier territorial »)	Evoqué comme utile mais n'étant pas prioritaire pour l'échantillon consulté.

3) Ce qui encourage la coopération :

Une coopération qui ne peut pas être une injonction (Luc de Backer), mais qui ne peut pas « se nouer » si elle reste uniquement sur le registre de l'entre-soi associatif (Roger Sue, Patrick Viveret) !	Confirmé dans l'échantillon : toute injonction est vécue comme insupportable. En revanche l'entre-soi associatif est très valorisé comme facteur de ressources et de dynamisme pour mettre en place une CIAT même si la présence d'un maïeuticien peut être bénéfique.
a)la complémentarité d'idées, d'origines, de compétences, et donc l'acceptation que l'innovation naitra de ces différences;	Plus que les différences – qui ne sont pas rejetées pour autant comme atout pour une Ciat, c'est la cohérence et l'élaboration d'un but commun qui semble être privilégié que les structures soient similaires ou différentes.
b) cette nécessité « de temps longs » déjà évoquée -qui n'est ni le temps de chaque projet associatif spécifique, ni le temps des élus territoriaux- en distinguant le temps du projet commun et le temps de l'habitude (la culture) de la coopération ;	Question récurrente du temps confirmée par l'enquête.
c) les incitations externes (qui ne sont pas de l'injonction), notamment les appels à projets communs, d'origine publique ou privée;	Mieux vécus que l'injonction , elles ont été valorisées comme éléments dynamisant dans l'enquête.
d) des démarrages concrets (parfois modestes) par des « objets sociaux limités » (voire des « objets transactionnels »), qui ont la vertu d'apprentissage et d'exemples (Voir les enseignements tirés des coopérations incitées par la Fondation SNCF).	La modestie est une vertu positive pour lancer une CIAT qui est reprise dans les définitions spontanées et confirmée par une question de l'enquête

Panorama des exemples de CIAT présentées par les répondants :

N°1 - MDA Guyane : Mise à disposition par la MDA de 50 services civiques à 50 associations actives sur le département ayant permis de d**ynamiser les associations** qui en ont bénéficié.

N°6 - MDA du 20° : 8 associations occupent pendant 3 ans un ancien squatt en conventionnant avec la mairie pour y exercer leurs différentes activités artistiques et d'animation. Le résultat a été une **redynamisation du quartier** concerné, le lancement de carrières artistiques et l'insertion d'artistes en grandes difficultés. Pas de grandes difficultés du fait d'un **travail très en amont** pour repérer les éventuels freins.

N°8 - MDA d'Amiens : en **réponse à un appel d'offre** mise en place d'atelier d'écriture entre différentes associations (une dizaine par an) sur le thème du handicap visuel. À partir de cette activité partagée, les différentes associations ayant **appris à se connaître** ont monté ensemble différents projets (festival, édition, débats). Rôle d'**initiateur par l'information et la mise en relation.** Construction du partenariat entre les acteurs institutionnels, les écrivains et les associations qui ensuite s**'autogèrent.** Suivi annuel pour diversifier l'apport associatif par la sollicitation d'associations d'origine différentes.

N°9 - FRMJC Bourgogne : dans le cadre des missions d'animation des associations jeunesses de la région que portent la fédération, un groupe d'une dizaine de responsables associatifs a travaillé sur le cahier des charges d'un logiciel de gestion des adhérents. La fédération a joué un rôle de **mise en relation** de ce projet entre les porteurs et les partenaires financeurs potentiels et pilote le projet. Pour pallier les difficultés rencontrées en terme de mobilisation des partenaires financiers et de consolidation de l'expérimentation sur le long terme, le Frmjc y a consacré **plus de temps** que prévu initialement.

N°10 – 123-RAP : Réalisation d'un clip sur les jeunes de l'association qui rap par des jeunes d'une autre association qui filment. Le projet a été mené à bien sur un an et les seules difficultés rencontrées ont été dans l'**organisation** à mettre en place entre les deux structures.

N°12 – FB68 : FB68 a participé aux journées de la solidarité, durant laquelle elle a tenu un stand, organisées par une vingtaine d'associations d'origines différentes en partenariat avec la Ville de Mulhouse. Les **réunions préparatoires** mobilisant deux à trois bénévoles ou salariés par associations ont permis un déroulement satisfaisant de cette manifestation.

N°14 – Franca Val d'Oise : embauche partagée d'un salariés en CDI. L'organisation de cette embauche s'est faite en mobilisant deux responsables de chacune des deux associations.

N°15 – Opad Dijon : Sept responsables bénévoles réfléchissent ensemble pour faire évoluer la gouvernance de leur association vers une gouvernance plus collective. Ils ont **invités pour les aider dans leur réflexion deux associations** pratiquant déjà ce type de gouvernance. L'étude s'étalera sur deux ans.

N°17 – Avril enchanté – Paris : Avec l'appui de France Bénévolat dans le cadre de son programme « Solidâges 21 » ®, sept associations ont contribué au développement d'un **projet de territoire** axé sur l'utilisation du théâtre dans une optique inter générationnelle. Il s'agissait, à partir de la récolte de paroles auprès de personnes d'âges et de cultures différentes ; et d'ateliers théâtraux ouverts à tous de créer un spectacle précédé de plusieurs formes courtes. Entre un et deux bénévoles par association ont suivi ce projet, soutenu par la Ville de Paris et la Fondation SNCF, qui s'est étalé sur 18 mois. L'objectif a été atteint comme en atteste la mise en œuvre du spectacle et des différentes vidéo/supports.

N°18 - Danse en Seine - Paris : L'association Danse en Seine a monté un projet d' intervention dans des centres de détention pour proposer aux détenus la possibilité de s'exprimer à travers la danse lors d'ateliers autour de la culture chorégraphique en collaboration avec l'association Champs libre. Cette opération s'appuie sur la **complémentarité des expériences** des bénévoles des deux structures. Chaque intervenante de Danse en Seine dans un lieu de privation de liberté est sensibilisé aux spécificités de sa structure et est formée par Champs Libre aux problématiques et enjeux dans lesquelles cette structure s'inscrit.

N°19 – Développement durable – Ayen : Mise en œuvre par un collectif associatif d'une dizaine d'association le projet consiste à concrétiser une dynamique de développement durable sur la commune. Même s'il n'est pas toujours facile de remplacer les responsables associatifs qui s'en vont au fil de l'histoire, cette action de **développement locale concertée** est une réussite. En effet, en s'appuyant sur un demi-poste financé par la région limousin, le collectif a promut cette approche auprès des habitants de la commune qui se sont investis de manière pérenne dans ce type de pratique.

N°21 – Oh'is culture – Joinville : L'association Oh'is culture souhaitait travailler avec d'autres acteurs de son territoire. C'est dans cet esprit qu'elle a mis en place en place avec deux autres associations locales d'une soirée « talents d'un soir » en partenariat avec la commune. Elle en a assuré la d**irection matérielle et financière**. Si la soirée a été une réussite, l'évènement a suscité une **réaction négative** d'une des associations partenaires par **peur d'une prise de pouvoir et sentiment d'être sous évalué.** Pour résoudre le conflit, Oh'is culture a essayé de proposer de fédérer les associations autour d'un site Internet commun et des Newsletters individuelles à disposition sans résultats à ce jour. Ces initiatives sont même perçu comme une ingérence laissant Oh'is culture désemparé et **en demande d'aide** pour résoudre ces problèmes.

N°25 Association emploi formation - 13 : La CIAT consiste en une **mutualisation** de la gestion de la paie entre 35 associations, pour mettre en place des services et un accompagnement plus efficaces sur diverses thématiques (paie, comptabilité, gestion du personnel, formation…). Le mode d'organisation a été défini en fonction de la manière de travailler de chacun, en **approfondissant la connaissance des acteurs en présence**, de leurs valeurs, compétences et limites. Donnant toute satisfaction aux différents acteurs, elle se perpétue en permettant un développement de l'emploi associatif.

Mutualisation	Système de gestion Paie, partage d'un salarié, gestion d'un pool de services civiques
Projets communs	Soirée culturelle, promotion/animation autour de développement durable, animation culturelle en prison, pièce de théâtre, réalisation vidéo, atelier d'écriture, animation culturelle d'un quartier à partir de la gestion d'un squatt
Réflexion	Evolution du mode de gouvernance, cahier des charges d'un logiciel de paie